



Escuela Universitaria  
de **Turismo**

---

**ALTAMIRA**

# **GRADO EN TURISMO**

## **Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2016/2017**

**AUTOR:**

**JONATAN GARCÍA ESTÉBANEZ**

**TÍTULO: BIKE TOUR CLH S.L.**

**TITLE: BIKE TOUR CLH S.L.**

**DIRECTOR:**

**JOSÉ LUIS ANTÓN ROLDÁN**



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

**GRADO EN TURISMO**

**Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2016/2017**

Fecha de entrega: 21/06/2017

---

**AUTOR: JONATAN GARCÍA ESTÉBANEZ**

**TÍTULO: BIKE TOUR CLH S.L.**

**DIRECTOR: JOSÉ LUIS ANTÓN ROLDÁN**

---

**TRIBUNAL:**

**Nombre:**

**Firma:**

**Nombre:**

**Firma:**

---

**En Santander a:**

## **ÍNDICE**

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 FINALIDAD Y MOTIVOS .....	4
1.2 ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO .....	5
1.3 OBJETIVOS Y PREGUNTAS QUE PRETENDES CONTESTAR EN EL TRABAJO. ....	6
2. EL PROYECTO, EL EMPRESARIO Y EL ENTORNO.....	9
2.1 EL PROYECTO DE LA EMPRESA .....	9
2.2 EL EMPRESARIO.....	10
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR.....	12
3. LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.....	15
4. ESTUDIO DE MERCADO .....	19
4.1 NUESTRA OFERTA.....	19
4.2 SITUACIÓN DEL MERCADO. COMPETENCIA.....	21
4.3 CLIENTES POTENCIALES.....	24
5. DISEÑO DE LA OFERTA .....	26
5.1 LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA.....	26
5.2 LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	27
5.3 ORGANIGRAMA Y RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA .....	30
6. EL PLAN DE MARKETING .....	32
6.1 POLÍTICA DE PRODUCTO O SERVICIO .....	32
6.2 POLÍTICA DE PRECIO .....	33
6.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN .....	34
6.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN .....	35
7. LA VIABILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA DE LA EMPRESA .....	37
7.1 PROYECTO DE INVERSIÓN.....	37
7.2 PROYECTO DE FINANCIACIÓN .....	39
7.3 PREVISIÓN DE GASTOS.....	41
7.4 CUENTA DE RESULTADOS.....	43
7.5 BALANCE DE LA EMPRESA.....	44

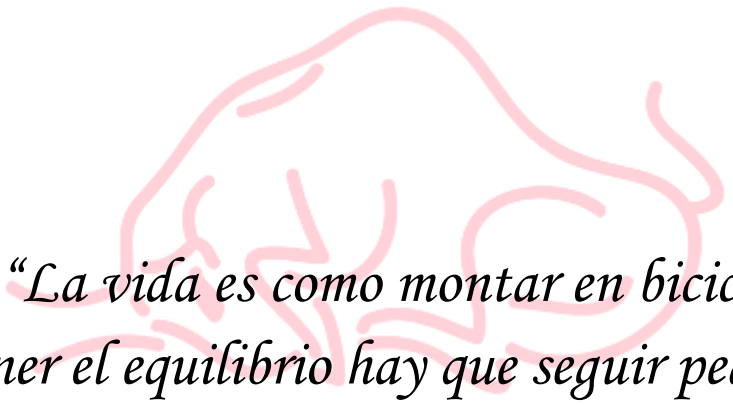
8. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	45
9. TABLAS E ILUSTRACIONES .....	47
10. ANEXOS.....	49
11. BIBLIOGRAFÍA .....	50



Escuela Universitaria  
de **Turismo**

---

**ALTAMIRA**



*“La vida es como montar en bicicleta, para mantener el equilibrio hay que seguir pedaleando”*

*Albert Einstein*

Escuela Universitaria  
de Turismo

---

ALTAMIRA

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero mostrar mi agradecimiento a la Escuela Universitaria de Turismo Altamira de Santander por la oportunidad que me han brindado a la hora de redactar el presente TFG, reconocimiento que se hace extensivo a todo el personal de la escuela por las facilidades que me han dado, ya que he tenido que realizar todo el trabajo a distancia, con las dificultades que eso conlleva.

En segundo lugar, quiero felicitar y agradecer a mi director de TFG José Luis Antón Roldán, ya que además de ser mi tutor durante todo mi Proyecto, es la persona que me ha guiado, ayudado en todos los aspectos que conforman el presente trabajo. Además me ha enseñado todo lo necesario por si en un futuro quiero llevar a cabo este proyecto o cualquiera semejante. Sin él, no hubiera sido lo mismo, por lo tanto le transmito mi profundo agradecimiento de corazón.

A mi familia también tengo que darles las gracias ya que me han "aguantado" y apoyado en todo momento. Siempre que los he necesitado me han prestado su ayuda. Así como a mis amigos, compañeros que me han respaldado en todo lo que han podido. También mi agradecimiento a la Biblioteca Municipal de Calahorra, al Excelentísimo Ayuntamiento y a la Oficina de Turismo de Calahorra y a la Academia Aula Magna de Calahorra por prestarme todo sus medios y materiales didácticos.

Por último, agradecer a todos los profesionales y empresas del sector cicloturístico por su ayuda desinteresada en este proyecto.

## **RESUMEN**

Con este Trabajo de Fin de Grado lo que se pretende conseguir es poner en marcha una empresa, en este caso de cicloturismo, y ver paso a paso cuáles son los trámites o requisitos necesarios para su creación. Por otra parte veremos también cómo este sector cobra cada vez una importancia mayor dentro de nuestra sociedad.

Se comienza haciendo un estudio de cómo surge el turismo en bicicleta, en qué consiste nuestro proyecto, además de un análisis y estudio de la situación del mercado cicloturístico actual y de su posible competencia. Veremos también como una pequeña empresa con una localización privilegiada y una perfecta organización, junto con un buen plan de marketing basado en un producto y servicio de calidad nos conducirá a que nuestra empresa sea viable económicamente.

Palabras clave: cicloturismo, empresa, única, calidad, viable.

## **ABSTRACT**

With this project related to my degree, what it is tried to get is to set up a company, in this case of "bike touring", which is a kind of tourism in connection with bicycles. And I would like to analyse step by step what procedures or requirements are necessary for its creation. On the other hand, it is also going to be seen how this sector becomes increasingly more important in our society.

I am going to begin with carrying out a study of how bicycles tourism has arisen, what our project consists of, as well as, an analysis and study of the current bike touring market situation and its possible competitors. We will also realize how a small company with a privileged location and perfect organization, besides a good marketing plan based on a product and quality service will lead us to make our company economically viable.

Key words: bike touring, company, unique, quality, viable.



## **1. INTRODUCCIÓN**

En España cada vez encontramos más empresas turísticas relacionadas con el mundo de la bicicleta. Es por ello que dado mi interés y mi afición por este deporte quiero crear una empresa relacionada con tal fin.

Bicicleta y vacaciones son más que compatibles en España. Tanto si quieres desplazarte en bici entre visita y visita como si te apetece hacer excursiones en dos ruedas, en nuestro país encontrarás rutas a medida y adaptadas a las necesidades de cada persona.

España además de poseer un buen clima para practicar el cicloturismo, cuenta con impresionantes espacios naturales y recorridos para todos los niveles y exigencias. Además de todo esto, disponemos de una gran variedad y calidad de alojamientos turísticos (paradores, hoteles, hostales, pensiones, campings, albergues...).

España es el segundo país con más Reservas de la Biosfera (47) y posee 15 Parques Nacionales, así como algunas de las rutas más hermosas y mejor señalizadas de Europa (como la del Camino de Santiago, donde incluso puedes encontrar albergues gratuitos).

La Rioja, en concreto, no posee ninguna empresa relacionada con el mundo de la bicicleta y yo creo que es una gran oportunidad poner en marcha este tipo de turismo en nuestra región. Ya que esta Comunidad cuenta con grandes atractivos como es por ejemplo, el enoturismo<sup>1</sup>, a través del cual podemos hacer rutas turísticas en bicicleta por los viñedos. Cabe destacar también que dependiendo de la época del año en que nos visiten podremos sugerirles diferentes actividades relacionadas con el proceso de la elaboración del vino: taller de poda, vendimia... eso sí siempre teniendo en cuenta la bicicleta como principal medio de transporte. Lo que está cada vez más claro es que el turismo en bicicleta es una nueva forma para crear un nuevo producto, diversificar la oferta turística, favorecer propuestas de interior y ayudar a romper la estacionalización tan acusada en nuestro país.

### **1.1 FINALIDAD Y MOTIVOS**

En el año 2012, habiendo superado mis estudios en La Rioja, decidí aventurarme en una nueva etapa. Quería estudiar una carrera pero no sabía dónde ni el qué, pero uno de los últimos días en el instituto vi un folleto en el hall principal en una estantería que me llamo la atención, y ponía un lema, ahora mismo no me acuerdo de lo que decía exactamente pero me chocó. Eso hizo que lo cogiera y le echara un vistazo. Resulta que era el folleto de Grado en Turismo de la Escuela Universitaria Altamira de Santander de aquel año. Entonces leyendo este folleto dije ¿por qué no hago turismo? Además era en una de las ciudades que tenía en mente y mi pasión por viajar y los

---

<sup>1</sup> Enoturismo: La palabra enoturismo no figura en la RAE, sin embargo podemos decir que el enoturismo es una modalidad de turismo cultural, gastronómico, lúdico, socializador, sensorial y placentero.



idiomas es algo que me encanta. Entonces llegué a casa y les dije a mis padres que me gustaría hacer turismo en Santander. Ellos no me pusieron ninguna pega, me dijeron *"si es lo que te gusta, adelante"*. Hoy por hoy no me arrepiento de tal decisión, al revés, me siento orgulloso de haber elegida esta carrera tan bonita y apasionante.

La razón por la que he elegido este tema a la hora de realizar mi trabajo de fin de grado es que cada vez están surgiendo en el sector turístico más empresas relacionadas con este tipo de turismo. Es decir, podemos afirmar que este tipo de turismo está cada vez más en auge. Además de ser una actividad enormemente placentera y saludable, es una alternativa distinta y muy atractiva para descubrir nuevos rincones de nuestra geografía española. Dicho esto también es una práctica sostenible en el medio ambiente y una actividad que se puede realizar en cualquier época del año ya que nuestro clima nos lo permite.

Cada vez lo hace más gente y eso se traduce en que cada vez hay más alojamientos turísticos, por ejemplo, que ofrecen a sus clientes un lugar adecuado donde poder guardar su bici, un servicio de transporte de equipaje, taller de reparación, fisioterapeuta, etc.

Como he dicho anteriormente, es una actividad que cada vez hace más gente pero también tengo que decir que nos falta mucho por aprender de otros países europeos como pueden ser Holanda, Dinamarca o Alemania que nos llevan ventaja en este tipo de turismo.

Es por ello que me he decidido a crear mi propia empresa de cicloturismo<sup>2</sup> y localizarla en la zona donde vivo, en la localidad de Calahorra (La Rioja), ya que no existe ninguna empresa como tal en esta población. Ya sé que dada la coyuntura económica no es una de las mejores épocas para montar una empresa de este tipo, aunque ya se empiezan a ver atisbos de mejora socioeconómica. Pero yo siempre he pensado en esta frase *"Quien no arriesga, no gana"*. Es por ello que voy a arriesgar y apostar por mi ciudad ya que me parece que tiene los atractivos turísticos suficientes como para que esta empresa funcione y sea un modelo a seguir por otras empresas turísticas del sector.

## 1.2 ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

### EL TURISMO EN BICICLETA

Vemos con envidia aún como países como Alemania, Francia y Holanda, viajar en bicicleta es sinónimo de vida y salud. Francia es un país que está avanzando mucho en este aspecto ya que se quiere convertir en un destino de referencia con una planificación que incluya recorridos, establecimientos personalizados y la creación de un producto turístico de la bicicleta.

---

<sup>2</sup> Cicloturismo: Según la RAE (Real Academia Española) la palabra cicloturismo viene del francés cyclotourisme, de cyclo 'bicicleta' y tourisme 'turismo' y significa turismo que se practica en bicicleta.

El turismo en bicicleta en España cada vez está más de moda, cada vez encontramos más hoteles o incluso restaurantes donde poder dejar aparcada la bicicleta en el mismo local. Además está creciendo el número de ciudades que cuentan ya con un carril bici consolidado, además de ofrecer un servicio de alquiler de bicicletas a los ciudadanos, como por ejemplo, en Madrid, Barcelona o Sevilla. Muchas instituciones han ayudado en esta tarea, por ejemplo Vías Verdes, que han conseguido posicionar una marca excelente, basándose en unos estándares de calidad y en un trabajo constante.

Además este tipo de turismo ya empieza a aparecer incluso en la prensa económica, como CINCO DÍAS, *"Los turistas se suben a la bici"*, en revistas especializadas del sector como es la revista SAVIA de AMADEUS con el título *"el cicloturismo sin hoja de ruta"*, en la revista de HOSTELTUR con el artículo *"Correr y pedalear con agencias de viajes"*. Vemos que el interés del sector está creciendo.

Aunque avancemos en este aspecto aún nos queda mucho por mejorar en comparación con otros países europeos como he hablado anteriormente.

Es por ello que veo factible crear una empresa turística relacionada con las dos ruedas en la zona donde vivo, una ciudad de 24.000 habitantes, llamada Calahorra situada en la Comunidad Autónoma de La Rioja.

Calahorra, más allá de ser una de las localidades hortofrutícolas y vinícolas más importantes de España, posee también un territorio ideal para la práctica del cicloturismo ya que es una zona llana que permite practicar la bicicleta a todo el mundo. Además es una comarca con gran diversidad de paisajes y con un amplio patrimonio e historia, que la convierten en una ciudad bimilenaria.

Por último quiero citar unos datos recogidos por la página web de CICLOESFERA, *"el ocio parece inclinarse a favor de la bicicleta: el cicloturismo es una de las opciones más populares en EEUU, superando al golf como actividad de tiempo libre"* haciéndose eco de un informe publicado por la World Travel Market que refleja que cada vez son más los ciudadanos que eligen la bicicleta como compañera en sus vacaciones.

### 1.3 OBJETIVOS Y PREGUNTAS QUE PRETENDES CONTESTAR EN EL TRABAJO.

Este proyecto, como ya he comentado anteriormente, quiero que se convierta en una idea estable, real y de gran trascendencia tanto a nivel local como nacional.

La idea que tengo en mente es crear una empresa de turismo activo en una de las mejores zonas de La Rioja Baja, en un entorno privilegiado para la práctica de este tipo de turismo. Pero claro, hay que tener en cuenta la situación real del sector, las posibilidades que tenemos, y valorar si esta opción sería viable económicamente para poder poner en marcha el proyecto.

Para que todo esto sea posible, tenemos que llevar a cabo una serie de pasos, así como cumplir una serie de requisitos y normas generales.

En primer lugar, haremos un análisis del entorno y del sector actual; posteriormente definiremos el tipo empresa, además de un análisis e identificación del mercado, los objetivos globales de marketing de la empresa y el posicionamiento de su oferta; se diseñará también el tamaño, localización, organigrama y la gestión de recursos humanos de la empresa y se desarrollará el plan de marketing de esta.

Por lo tanto los principales objetivos de nuestro proyecto son los siguientes:

1. Garantizar la seguridad de nuestros clientes velando siempre por sus intereses
2. Distinguirse de los demás por su relación calidad-precio
3. Ser profesionales y experimentados en el cicloturismo
4. Ser un proyecto único e innovador en la región (no habrá nada parecido)
5. Conseguir ser empresarios emprendedores turísticos
6. Respetar y cuidar el medioambiente (será una de nuestras principales señas de identidad)
7. Buscar financiación será uno de nuestros principales objetivos que lo conseguiremos a través de nuestros familiares, amigos y/o bancos que nos ayudarán a tal fin

Las preguntas que se nos han planteado a la hora de llevar a cabo el proyecto son las siguientes:

1. ¿Cuál será nuestro mercado de expansión?
2. ¿Existirá mucha competencia en el sector?
3. ¿Será viable económicamente este proyecto y conseguiremos las suficientes fuentes de financiación para llevarlo a cabo?
4. La estacionalidad ¿será un inconveniente?

Todas estas preguntas se irán contestando a lo largo del presente trabajo.

### METODOLOGÍA

Para el presente trabajo he realizado una selección de las fuentes que me han parecido más interesantes y que podían aportar una información útil con el fin de responder a todas las preguntas que se plantean a la hora de realizar este proyecto.

Todos los datos necesarios para la realización de este estudio los he recopilado de diversas fuentes como libros de texto, páginas web, blogs, guías de turismo, contactos vía telefónica con empresas de cicloturismo, testimonios de personas relacionadas con el sector, noticias en los medios de comunicación, etc. Todos estos datos los he obtenido entre enero de 2017 y junio de 2017.

Las **fuentes primarias** que he utilizado a la hora de redactar mi TFG son las siguientes:

- Datos estadísticos
- Censos de población
- Testimonios de personas que practican el cicloturismo a diario
- Profesionales y empresas del sector
- Clubs deportivos

Las **fuentes secundarias** que he utilizado son las siguientes:

- Enciclopedias de internet
- Guías y blogs de cicloturismo
- Manuales de turismo
- Revistas especializadas del sector
- Noticias en los medios de comunicación
- Fotografías
- Apuntes de investigación

Estas fuentes me van a permitir obtener la información necesaria para poder desarrollar las diferentes fases que conllevan la creación del plan de empresa:

- Análisis del entorno que rodea a la empresa y del sector turístico
- Forma jurídica de la empresa
- Análisis e identificación del mercado cicloturístico
- Diseño de la oferta
- Plan de Marketing y Publicidad
- Viabilidad económica financiera de la empresa (proyecto de inversión, proyecto de financiación, previsión de gastos, cuenta de resultados y balance de la empresa)

## **2. EL PROYECTO, EL EMPRESARIO Y EL ENTORNO**

### **2.1 EL PROYECTO DE LA EMPRESA**

El proyecto consiste en la puesta en marcha de una empresa de turismo activo, que se denominará, **Bike Tour CLH S.L.**, y estará ubicada en la localidad de Calahorra, en La Rioja Baja. Poner el nombre en inglés abriría la puerta a un público mucho más amplio dado el carácter turístico de nuestra región en relación al vino y al Camino de Santiago.

Dada la fuerte demanda que hay en este sector últimamente en España, y ya que esta zona no poseía ninguna empresa de este tipo, nos hemos decidido a ponerla en marcha.

Tras estudiar el estado actual del turismo en bicicleta en España y en La Rioja hemos notado ciertas carencias en la oferta que dispone, y hemos decidido tratar de cubrir esos huecos vacíos de mercado aprovechando las oportunidades de negocio que se nos presentan. Así que vamos a aprovechar esta oportunidad y convertirnos en una empresa competitiva, innovadora y con especial atención al cuidado del medioambiente.

Además vamos a ofrecer un servicio personalizado y adaptado a las necesidades de cada cliente, que nos van a aportar un plus de calidad a nuestra empresa y que hará que se diferencie del resto de empresas de este tipo en la región.

Otro de nuestros propósitos es conseguir un Certificado de Excelencia que concede el portal web de TripAdvisor<sup>3</sup> (este certificado honra a alojamientos o empresas que han demostrado de forma constante su excelencia en la hospitalidad) pero para conseguirlo deberemos trabajar duro. Además de este Certificado otro asunto que vamos a intentar alcanzar es

conseguir la Q de Calidad Turística<sup>4</sup> (que otorga el Instituto para la Calidad Turística Española) una vez conseguida esta nos diferenciará dentro del sector cicloturístico.



**Ilustración 1. Logotipo Q de Calidad Turística.**  
Fuente: [http://media.iastatic.es/client\\_folder/q\\_calidad\\_turistica.jpg](http://media.iastatic.es/client_folder/q_calidad_turistica.jpg)

<sup>3</sup> TripAdvisor: Es un sitio web estadounidense que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes. También incluye foro de viajeros.

<sup>4</sup> Q de Calidad Turística: es la marca que representa la calidad en el sector turístico español. La "Q" aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción por parte de la Secretaría de Estado de Turismo y las Comunidades Autónomas.

## 2.2 EL EMPRESARIO

He decidido ser el promotor de este proyecto porque soy un gran apasionado del deporte en general, y en concreto, de la bicicleta. Siempre me ha gustado desde pequeño este tipo de deporte, además pienso que al desplazarte en bicicleta estás en contacto directo con la naturaleza, haces ejercicio y contribuyes con el medioambiente. Todo esto me ha llevado a analizar la creación de una empresa de turismo activo relacionada con el cicloturismo en Calahorra (La Rioja).

### EL EMPRESARIO / PROMOTOR

Nombre	Jonatan
Apellidos	García Estébanez
DNI / NIF	72798842-R
Domicilio	C/ Santo Domingo nº8 1º izd
Municipio	Calahorra
Código Postal	26500
Teléfono / Fax / E-mail	627 01 14 25 / 941 13 00 05 info@biketourclh.com

Tabla 1. Datos del empresario. Fuente: Elaboración propia

### LA EMPRESA

Nombre	Bike Tour CLH S.L.
Domicilio Social	Polígono Industrial Tejerías, 25, 26500 Calahorra (La Rioja)
Actividad	Servicios de Turismo Activo
Forma Jurídica	Sociedad Limitada (S.L.)
Instalaciones	Nave para almacenar las bicicletas, equipos y mantenimiento (1200 m <sup>2</sup> )  Local en el centro de la ciudad (120 m <sup>2</sup> )

Equipos y Vehículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bicicletas de Montaña</li> <li>• Bicicletas de Paseo</li> <li>• Bicicletas Eléctricas</li> <li>• Equipamiento (ropa deportiva, zapatillas, mochilas, gafas de sol, luces led, gps)</li> <li>• Equipos Protectores y de Seguridad (cascos, candados, reflectantes)</li> </ul>
Personal y Estructura Organizativa	3 socios (uno de ellos el promotor), tres monitores de actividades y un licenciado en informática
Cartera de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tour viñedos y plantaciones hortofrutícolas y Tour Tapas</li> <li>❖ Tour Histórico y Monumental</li> <li>❖ Tour Panorámico</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Universidades y centros escolares</li> <li>➤ Particulares (parejas o grupos)</li> <li>➤ Asociaciones (culturales, vecinales, deportivas)</li> <li>➤ Empresas de Turismo (hoteles, touroperadores, agencias de viajes, etc)</li> </ul>
Herramientas de Promoción	Boca a boca, Página Web, folletos, anuncios en radio, televisión, redes sociales, ferias y visitas comerciales
Contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teléfonos / Fax: 627 01 14 25 / 605 25 10 40 / 941 13 00 05</li> <li>✓ E-mail: info@biketourclh.com</li> <li>✓ Página Web: biketourclh.com</li> <li>✓ Redes Sociales: Fcb: @biketourclh Insta: biketourclh</li> </ul>

Tabla 2. Datos de la empresa. Fuente: Elaboración propia



## 2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR



Ilustración 2. Mapa de La Rioja. Fuente: <http://urbnavinos.blogspot.com.es/2015/11/cata-de-vinos-diferencias-entre-rioja.html>

La Comunidad Autónoma de La Rioja está situada al norte de la península ibérica. Limita con el País Vasco al Norte, Navarra al noreste, Aragón al sureste y Castilla y León al oeste y al sur. Esta se divide en tres subregiones de oeste a este, **La Rioja alta, la Rioja media y La Rioja baja** (en esta última estará localizada nuestra empresa). La capital de la región es **Logroño**, que a la vez es la ciudad más poblada.

La Rioja aparte de ser mundialmente conocida por su producción de vinos

bajo la Denominación de Origen Calificada Rioja (la más antigua de España) es también conocida por sus plantaciones hortofrutícolas, en concreto, Calahorra es una de las ciudades más reconocidas por este aspecto, denominada "La Ciudad de la Verdura".

Según datos del INE de 2016, la Comunidad cuenta con una **población** de 315.794 habitantes (la menor de España) y presenta una densidad de población de 62,84 habitantes por km<sup>2</sup>.

En relación a las **comunicaciones**, La Rioja se encuentra comunicada por vía aérea gracias al Aeropuerto de Logroño-Agoncillo, mediante ferrocarril pueden llevarse a cabo trayectos hacia Madrid, Zaragoza, Barcelona, Valladolid, Gijón, Bilbao, La Coruña y Vigo y en cuestión de carreteras esta comunidad tiene comunicaciones con las regiones vecinas, fundamentalmente mediante la autopista AP-68.

El PIB<sup>5</sup> de La Rioja es de 7.974 millones de euros, lo que la sitúa como la 17ª **economía** de España por volumen de PIB. En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en La Rioja en 2015, fue de 25.507 €, frente a los 24.000 € de PIB per cápita en España. Ocupa el 6º puesto del ranking de PIB per cápita de las Comunidades Autónomas, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida respecto al resto.

En cuanto a lo que se refiere a **empleo**, La Rioja es la segunda Comunidad Autónoma con menor porcentaje de paro de España (por detrás de Navarra), ya que si acudimos a la EPA<sup>6</sup> podemos comprobar las cifras de desempleo y veremos que tiene un porcentaje de paro del 10,9% de la población activa, una tasa inferior a la nacional.

<sup>5</sup> PIB: Producto Interior Bruto

<sup>6</sup> EPA: Encuesta de Población Activa



La Autonomía, con nombre de vino, aparte de tener fama a nivel internacional por sus vinos como he dicho anteriormente, también cuenta con atractivos culturales como pueden ser: el famoso Camino de Santiago, su capital Logroño, y otras localidades como Santo Domingo de la Calzada y su Catedral, Haro (denominada la Capital del Rioja), Arnedillo (conocida por sus famosas aguas termales), Arnedo, en esta localidad se está desarrollando la Exposición de La Rioja Tierra Abierta con el lema "*Cinemática*" la cuál recomiendo visitar (estará hasta finales de octubre), los Monasterios de Suso y Yuso en San Millán de la Cogolla, la cuna del castellano (declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO<sup>7</sup>), y no podía faltar Calahorra, reconocida a nivel nacional por sus verduras.

Pero además La Rioja no es solo cultura y vino (que juntos forman una buena combinación) sino que en esta preciosa Comunidad también podrás disfrutar de la naturaleza en bicicleta, ya que la gran mayoría de rutas están adaptadas a este medio de transporte. Las rutas van desde bosques mediterráneos, sierras de alta montaña, parajes de aspecto lunar, yacimientos celtíberos, hasta las hay que atraviesan recorridos donde las huellas de dinosaurios son el principal reclamo turístico. Todo esto contribuye a que tengamos una vida más sana, saludable, a prevenir enfermedades, ayuda a estar en forma y como no a disfrutar del deporte en la naturaleza.

*¿Quién dijo que La Rioja es solamente vino? La Rioja Apetece<sup>8</sup>*

LA RIOJA BAJA

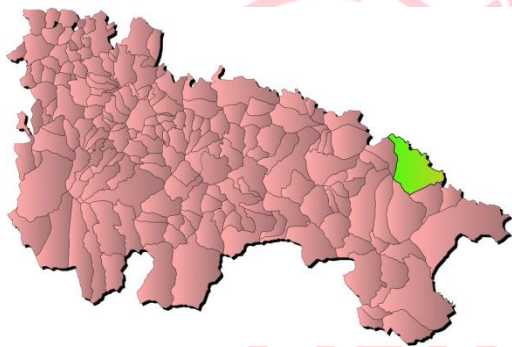


Ilustración 3. Mapa de La Rioja. Fuente: Elaboración Propia

Mi proyecto está localizado en esta zona, donde su principal población es Calahorra, además de su capital. Es por ello que me voy a centrar en esta zona ya que mi empresa se localizará aquí. Lo que quiero transmitir a la persona que está leyendo es suscitar el interés por visitar esta zona y ver que de verdad la empresa que voy a poner en marcha va a ser única en la región y por qué la he localizado aquí y no en otro lugar.

Los motivos que me han llevado a elegir Calahorra son los siguientes:

Calahorra es la segunda ciudad por habitantes e importancia de La Rioja (después de Logroño) es por ello el interés de montar aquí la empresa, básicamente por su importancia dentro de la Comunidad.

Es además destacada por su producción agrícola y vitivinícola. Ofreceremos rutas en bicicleta por los viñedos y por las plantaciones vitivinícolas. Además se degustará en los principales bares de tapas de la ciudad de los mejores vinos y verduras de

<sup>7</sup> UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

<sup>8</sup> La Rioja Apetece: Lema de promoción turística de la Comunidad Autónoma de La Rioja.

temporada. Estas ruta serán las denominadas "*Tour viñedos y plantaciones hortofrutícolas y Tour Tapas*".

Si por algo destaca Calahorra es por su historia. Fue una importante ciudad romana, La Calagurris Iulia Nassica.<sup>9</sup> Además es cuna del gran maestro de oratoria Marco Fabio Quintiliano, autor de varios textos y maestro en la corte romana. En el centro histórico podemos encontrar vestigios de su pasado como son: la Catedral, la Iglesia de San Andrés, la Iglesia de Santiago situada en la Plaza del Raso (antiguo foro romano), el yacimiento de La Clínica, las cloacas romanas (actualmente cerradas)... Calahorra también cuenta con numerosos museos: Museo de la Romanización, Museo de la Verdura (único en España), Museo Diocesano, la Exposición Permanente de Pasos de Semana Santa y el Centro de Interpretación "*Casa Santa*". Nuestro "*Tour Histórico y Monumental*" se centrará en esta parte de la ciudad.

Calahorra no es solo historia, cultura y gastronomía sino también es naturaleza. El entorno natural de esta región está marcado por su situación entre las vegas de los ríos Ebro y Cidacos. Estas características y su proximidad a la Sierra de los Agudos propician excelentes rutas en bicicleta donde se disfrutará de una gran diversidad de flora y fauna. Además de la Sierra de los Agudos también se harán rutas por el Pantano del Perdiguero, el Humedal de la Degollada, Vía Verde del Cidacos, Parque Víctimas del Terrorismo y los Senderos de la Verdura. Este tour será el denominado "*Tour Panorámico*".

La Muy Noble, Muy Leal y Fiel Ciudad de Calahorra<sup>10</sup> es sinónimo de gastronomía, cultura, historia y naturaleza.

#### Datos de Interés

- Población: 23.827 habitantes (2016)
- Densidad: 258,65 hab/km<sup>2</sup>
- Gentilicio: Calagurritano/a
- Distancia a Logroño: 48,3 km
- Patrón: San Emeterio y San Celedonio
- Página Web: [www.ayto-calahorra.es](http://www.ayto-calahorra.es)

---

<sup>9</sup> Calagurris Iulia Nassica: La ciudad de Calagurris recibió el apelativo de Nassica por Publio Cornelio Escipión Nassica en el 171 a.C. Julio César le añadió el de Iulia tras la reconquista y reconstrucción de la ciudad, otorgándole además el rango de municipium civium Romanorum.

<sup>10</sup> La Muy Noble, Muy Leal y Fiel: Uno de los títulos más importantes que se le otorgó a la ciudad de Calahorra.

### **3. LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA**

La elección de la forma jurídica bajo la cual operará mi negocio va a ser la **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)** o también llamada **Sociedad Limitada (S.L.)**. He elegido esta forma jurídica porque bajo mi punto de vista es la que más se ajusta a las necesidades de nuestra empresa. Todo esto lo he llevado a cabo tras estudiar a fondo la tipología de formas jurídicas que existen, y que se encuentran publicadas en la sección de la Ventanilla Única Empresarial de la página web de la Cámara de Comercio de La Rioja. Ésta Ventanilla Única Empresarial es una iniciativa de las Administraciones Públicas y las Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de España.

Forma	Nº socios	Capital	Fiscalidad	Órganos	Constitución
<b>Sociedad Limitada</b>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Impuesto sobre Sociedades	Junta de socios y administradores (Consejo de admón., administrador único, solidarios o mancomunados)	Escritura pública y Registro Mercantil.
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Mínimo 1, máximo 5 (personas físicas)	Entre 3.012 y 120.202 euros	Impuesto sobre Sociedades	Junta de socios y administradores-socios (único, solidarios o mancomunados)	Escritura pública y Registro Mercantil

Tabla 3. Formas jurídicas. Fuente: Cámara de Comercio de La Rioja

Los requisitos que han de cumplir los socios son los siguientes:

- ✓ El número de **socios** tiene que ser mínimo de uno, sin existir límite máximo. En el caso de mi empresa vamos a ser 3 socios.
- ✓ **Responsabilidad de los socios:** solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- ✓ **Clase de socios:** pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- ✓ La **denominación social** deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L. En nuestro caso la empresa se denominará de la siguiente forma: Bike Tour CLH S.L.

- ✓ **Capital social:** el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin tener límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie.
- ✓ **Órgano de Administración y gestión:** Existen varias opciones, debiendo optarse por una en los Estatutos: Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente) o Consejo de Administración (tres o más administraciones).
- ✓ La **Constitución de la Sociedad** se podrá hacer de dos formas: telemática y presencial. Mediante Escritura Pública. Los trámites necesarios para el otorgamiento e inscripción de la Escritura de la Nueva Empresa podrá realizarse a través de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas. El elemento básico que hace posible este avance es el D.U.E.<sup>11</sup>
- ✓ **Registro Mercantil.** Inscripción obligatoria. En lo relativo a la remisión telemática al Registro Mercantil de la copia autorizada de la Escritura de la Constitución de la sociedad, sólo podrá realizarse por un notario, o por un representante designado por los socios fundadores.

### TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) o Sociedad Limitada (S.L.) se creó en origen con la intención de simplificar los trámites de constitución mediante el empleo del procedimiento telemático, si bien también puede ser de forma presencial.

#### Pasos a seguir para la constitución telemática de sociedades:

Sólo tiene que ir presencialmente a un PAIT<sup>12</sup> y al Notario, evitando desplazamientos para realizar el resto de los trámites para constituir su sociedad, no siendo necesario utilizar formularios en papel. El personal del PAIT se encarga de cumplimentar sus datos en el Documento Único Electrónico (DUE), siendo el STT-CIRCE<sup>13</sup> el que realizará las siguientes gestiones:

- Reserva de cita con el Notario
- Solicitud de CIF provisional
- Presentación de la Declaración Censal de Inicio de Actividad
- Liquidación del ITP/AJD<sup>14</sup> en la Comunidad Autónoma correspondiente

<sup>11</sup> DUE: Documento Único Electrónico

<sup>12</sup> PAIT: Punto de Asesoramiento e Inicio de Trámite

<sup>13</sup> STT-CIRCE: Sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas

<sup>14</sup> ITP/AJD: Impuestos de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial
- Trámites con la Tesorería General de la Seguridad Social
- Inclusión de ficheros de datos con información personal en la Agencia de Protección de Datos
- Reserva de Dominio de Internet
- Solicitud del CIF definitivo

Datos y documentación necesaria:

La documentación que el emprendedor debe llevar al PAIT para proceder a la tramitación telemática de la constitución y puesta en marcha de su proyecto empresarial es la siguiente:

- Fotocopia y original del DNI de todos los socios y trabajadores
- Fotocopia y original de la Tarjeta de la Seguridad Social de todos los socios y trabajadores, u otro documento que acredite el número de afiliación a la Seguridad Social

Otros datos a tener en cuenta

- Epígrafe AE<sup>15</sup>
- Datos del domicilio de la empresa y de la actividad empresarial (incluido: metros cuadrados del lugar de la actividad, código postal y teléfono)
- Porcentajes de participación en el capital social y, en su caso, indicación de la condición de administradores. Para adscripción al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos: base de cotización elegida y Mutua de AT-EP
- Número de cuenta bancaria para la domiciliación del ITP-AJD en caso de aplazamiento y para el pago al RMP<sup>16</sup>
- Tarjeta bancaria para realizar el pago de la certificación del RMC<sup>17</sup> y del RMP en el caso de elegir este tipo de sistema de pago

---

<sup>15</sup> AE: Actividades Económicas

<sup>16</sup> RMP: Registro Mercantil Provincial

<sup>17</sup> RMC: Registro Mercantil Central

Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) en La Rioja:

- **ADER (Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja)**  
C/ Muro de la Mata, 13-14 26071 Logroño  
Teléfono: 941291504  
Email: [ader@ader.es](mailto:ader@ader.es)  
URL: <http://www.ader.es>  
Horario: Lunes a Viernes de 9:00 a 14:00 h
  
- **FER LA RIOJA (Federación de Empresarios de La Rioja)**  
C/ Hermanos Moroy 8, 4ª Planta. 26001 Logroño  
Teléfono: 941271291  
Email: [pablo.gil@formacion.es](mailto:pablo.gil@formacion.es)  
URL: <http://www.fer.es>  
Horario: Lunes a Jueves (Mañanas de 8:00 a 14:00 h, Tardes de 16:00 a 19:00 h), Viernes de 8:00 a 14:00 h. De Junio a Septiembre de 8:00 a 15:00 h.
  
- **VUE LA RIOJA (Ventanilla Única Empresarial)**  
C/ Portales Nº12 bajo. 26003 Logroño  
Teléfono: 941240001  
Email: [jlbermejo@vue.es](mailto:jlbermejo@vue.es)  
URL: <http://www.ventanillaempresarial.org/vurioja.htm>  
Horario: Lunes a Viernes de 9:00 a 15:00 h

Escuela Universitaria  
de Turismo  

---

ALTAMIRA



## **4. ESTUDIO DE MERCADO**

### **4.1 NUESTRA OFERTA**

La actividad principal del negocio de Bike Tour CLH S.L. será la de llevar a cabo rutas en bicicleta con distintos itinerarios ya definidos. Se distinguirán tres tipos de servicios:

- **Tour viñedos y plantaciones hortofrutícolas y Tour Tapas:** Se trata de excursiones de más o menos 4 horas de duración en la que se visitarán las principales plantaciones hortofrutícolas de la ciudad, además se degustará en los principales bares de la ciudad verduras de temporada y los mejores vinos de D.O.Q<sup>18</sup> Rioja.



Ilustración 4. Viñedos en el Valle del Cidacos. Fuente:

[https://c1.staticflickr.com/7/6106/6343676290\\_b51f04e3db\\_b.jpg](https://c1.staticflickr.com/7/6106/6343676290_b51f04e3db_b.jpg)

Ilustración 5. Vino de Rioja. Fuente:

[http://www.reynogourmet.com/images/denominaciones/Rioja/Vino\\_Rioja.png](http://www.reynogourmet.com/images/denominaciones/Rioja/Vino_Rioja.png)

- **Tour histórico monumental:** Esta ruta tiene una duración aproximada de 5 horas en la que se visitará todo el centro histórico de la ciudad romana. Se visitará la Plaza del Raso, la Iglesia de Santiago Apóstol, el Yacimiento de la Clínica, la Iglesia de San Francisco y San Andrés, la Catedral de Santa María y los Museos de la Romanización, el Museo de la Escenificación de los Pasos de Semana Santa y el Museo de la Verdura (único en España).



Ilustración 6. Calahorra (La Rioja). Fuente:

[http://www.vinoturismorioja.com/media/k2/galleries/11/1379\\_2\\_ampliada\\_calahorra8.jpg](http://www.vinoturismorioja.com/media/k2/galleries/11/1379_2_ampliada_calahorra8.jpg)

<sup>18</sup> DOQ: Denominación Origen Calificada

- **Tour Panorámico:** Con una duración de aproximadamente 6 horas se visitará todo el entorno natural próximo al término municipal de Calahorra: Sierra de los Agudos, Pantano del Perdiguero, Humedal de la Degollada, Vía Verde del Cidacos, Parque Víctimas del Terrorismo y los Senderos de la Verdura.



Ilustración 7. Humedal de la Degollada Calahorra (La Rioja). Fuente:  
<https://content1.lariojaturismo.com/imagenes/Documentos/imgsem/f0/f0ba/f0ba06f0-69f6-4287-b756-e3bb9f627c02/b438278e-cf2b-425e-99a8-e98778e39897.jpg>

Estas rutas estarán disponibles todos los días de la semana en los siguientes horarios:

- 10:00 h y 17:00 h (Tour viñedos y plantaciones hortofrutícolas y Tour Tapas)
- 11:30 h y 17:30 h (Tour histórico monumental)
- 09:30 h y 16:30 h (Tour Panorámico)

Los horarios podrán variar dependiendo de las condiciones climatológicas.

Todas las rutas ofertadas por nuestra empresa estarán disponibles con un guía oficial titulado o sin guía. En el caso de que quieran contratar la ruta con un guía se les entregará la documentación correspondiente en relación al itinerario.

Además todas nuestras excursiones están clasificadas en función de la dificultad de las mismas. Todo dependerá de aspectos como el tipo de vía (carretera, vía forestal), el desnivel y kilometraje.

Cualquier persona que quiera alquilar una bicicleta por su cuenta en nuestra empresa y no quiera hacer ninguna de nuestras rutas no tendrá ningún problema. Ya que Bike Tour CLH S.L. también ofrece el alquiler de bicicletas (montaña, paseo, eléctricas) por horas, días o incluso por semanas.

Los servicios que ofreceremos serán los siguientes:

- Guía oficial / Monitor titulado
- Alquiler de bicicleta (montaña, paseo, eléctricas)
- Equipos Protectores y de Seguridad (cascos, candados, reflectantes)
- Equipamiento (ropa deportiva, zapatillas, mochilas, gafas de sol, luces led, gps)
- Seguros y asistencia médica



- Refrescos y comida

También ofrecemos los siguientes servicios complementarios:

- Atención individualizada y personalizada
- Elaboración de rutas "a la carta"

#### 4.2 SITUACIÓN DEL MERCADO. COMPETENCIA

Según el informe "El impacto económico del cicloturismo en Europa"<sup>19</sup>, se estima que este modelo turístico factura en torno a 1.620 millones de euros anuales en España, una cifra que asciende a los 44.000 millones si se contabiliza toda Europa.

Desde mi punto de vista, a pesar de que es un modelo de turismo que desestacionaliza la oferta, todavía en España se han dado unos pequeños pasos en comparación con el gran potencial que tiene este modelo.

España está todavía alejado de otros mercados desarrollados como pueden ser el alemán, francés y el británico (las tres potencias cicloturistas de Europa).

Cataluña y el País Vasco son las comunidades más pioneras de España en cicloturismo.

Después de ver un poco la situación del mercado en España y Europa vamos a centrarnos en la Comunidad donde vamos a instalar nuestra empresa.

Para estudiar la competencia del negocio, habrá que tener en cuenta los siguientes tipos de competidores:

##### Empresas especializadas en el sector:

Son empresas que llevan a cabo actividades al aire libre y de contacto con la naturaleza. En nuestro caso nos centraremos en las empresas relacionadas con el cicloturismo.

En La Rioja hay muy pocas empresas de este tipo. En concreto en Calahorra, donde voy a instalar la empresa no hay ninguna. Esa es una de las principales razones por la que voy a montar aquí mi empresa, ya que no hay competencia en la zona.

---

<sup>19</sup> "El impacto económico del cicloturismo en Europa": Informe elaborado por la Junta de Andalucía y Vías Verdes Fundación de los Ferrocarriles Españoles (FFE).

Estas son las principales empresas de la competencia en el sector:

❖ **Nava Rent** (Calle Esteban Oca y Merino, 17. 26005 Navarrete)



Ilustración 8. Nava Rent Navarrete (La Rioja) Fuente: [https://www.yelp.es/biz\\_photos/nava-rent-logro%C3%B1o?select=1wEpi5r62s\\_bZfc5Pw6njg](https://www.yelp.es/biz_photos/nava-rent-logro%C3%B1o?select=1wEpi5r62s_bZfc5Pw6njg)

Es una empresa situada en Navarrete, a pocos kilómetros de Logroño, dedicada al alquiler de bicicletas de montaña y accesorios necesarios para poder llevar a cabo rutas. Alquilan bicicletas de todo tipo, remolques, GPS, cascos y mochilas.

❖ **Oja Sport** (Linares Rivas, 44. 26200 Haro)



Ilustración 9. Oja Sport Haro (La Rioja) Fuente: <https://imagenes.paginasamarillas.es/gimnasio-ojasport-fotos/973/054/20N/003/gimnasio-ojasport-bicicleta-05.jpg>

En este centro deportivo se puede disfrutar de las siguientes actividades: cicloturismo, bicicletas de montaña, escalada, esquí, piraguas, rapel, rutas culturales, senderismo...

Asociaciones, clubes:

Organizan excursiones o rutas relacionadas con el cicloturismo. Su actividad es sin ánimo de lucro y suelen estar subvencionadas por las administraciones públicas. Además tienen unos precios muy competitivos.

Hay un gran número de asociaciones y clubs en La Rioja, así que sólo he seleccionado los que me han parecido más importantes y más competitivos para nosotros:

❖ **Biciclon Sociedad Ciclista** (Gonzalo de Berceo, 44 Bajo. 26005 Logroño)



Ilustración 10. Biciclon Logroño (La Rioja).

Fuente: <http://www.biciclonrioja.com/>

Teléfono: 941206360

Email: [info@biciclonrioja.com](mailto:info@biciclonrioja.com)

❖ **Club Ciclista Pradejón** (Fuente, 31. 26510 Pradejón)



Ilustración 11. Club Ciclista Pradejón (La Rioja). Fuente:  
<https://www.google.es/search?q=club+ciclista+pradejon>

Teléfono: 605854439

Web: [pradejonbtt](http://pradejonbtt.com)

Email: [raulcaro14@hotmail.com](mailto:raulcaro14@hotmail.com)

❖ **Asociación Ciclista La Pera** (Jardines, 5. 26550 Rincón de Soto)



Ilustración 12. Pera de Rincón de Soto (La Rioja).

Fuente:

[https://www.google.es/search?q=club+ciclista+pradejon&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjBrPGcutjTAhVDOBoKHVnRCUEQ\\_AUIDCgD&biw=1242&bih=602#imgsrc=peOBhwQ2TG9tPM](https://www.google.es/search?q=club+ciclista+pradejon&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjBrPGcutjTAhVDOBoKHVnRCUEQ_AUIDCgD&biw=1242&bih=602#imgsrc=peOBhwQ2TG9tPM)

Teléfono: 687319085

Email:

[travesiabttrincondesoto@hotmail.com](mailto:travesiabttrincondesoto@hotmail.com)

### 4.3 CLIENTES POTENCIALES

#### 4.3.1 PERFIL DEL CICLOTURISTA

En base al análisis de cinco estudios de mercado, recopiladas en el estudio relativo a la red ciclista *Eurovelo*, se han identificado las siguientes características en común.



Ilustración 13. Cicloturismo. Fuente: [https://i.blogs.es/acf7dc/7481780714\\_5efe99f92d/original.jpg](https://i.blogs.es/acf7dc/7481780714_5efe99f92d/original.jpg)

<b>Edad media</b>	45-55 años
<b>Sexo</b>	60% masculino, 40% femenino
<b>Formación</b>	Media-superior
<b>Tamaño del grupo</b>	20% personas solas, 50% grupos de dos, 20% pequeños grupos entre 3 y 5 personas, 10% grupos de más de 5 personas

Ilustración 14. Perfil del cicloturista europeo. Fuente: ETI 2007, Ikert et al. 2005, MANOVA 2007, Ohlschläger 2007, Trendscape 2008

Además al hacer unas vacaciones en bicicleta, hay también unas preferencias que suelen repetirse: todos desean encontrarse con itinerarios sin interrupciones, con un cierto margen de seguridad y comodidad y naturalmente una buena señalización.

Factores regionales, culturales y socio-geográficos, marcan la intensidad del uso cotidiano de la bicicleta y la consideración de tal medio para las vacaciones, elementos fundamentales en la conformación de perfiles distintos.

#### 4.3.2 SEGMENTO DE MERCADO AL QUE NOS DIRIGIMOS



Ilustración 15. Segmentación de mercado. Fuente:  
<https://marketingfactory507.files.wordpress.com/2012/06/segmentar-mk2.png>

Una característica importante de la demanda en turismo es que cada vez existe mayor segmentación de los mercados potenciales. Nuestra empresa se va a dirigir a los siguientes segmentos de mercado:

- Universidades y centros escolares: Ofreceremos tanto a centros escolares como universidades un servicio de alquiler de bicicletas eléctricas para que se puedan desplazar fácilmente por la ciudad y contribuir al medioambiente. Además de ofrecer actividades y excursiones dentro de los programas escolares y universitarios.
- Particulares (parejas o grupos): Todo el que desee disponer de nuestros servicios o actividades sólo tendrá que preocuparse de dejarse asesorar por nuestros profesionales. No importa la edad que tengas, nuestras bicicletas se adaptan a las necesidades de cada cliente.
- Asociaciones (culturales, vecinales, deportivas): Bike Tour CLH S.L. dispone de un convenio de colaboración con el Gobierno de La Rioja, en el que tanto asociaciones culturales como vecinales o deportivas podrán tener a su disposición un alquiler de bicicletas las 24 horas del día.
- Empresas de Turismo (hoteles, touroperadores, agencias de viajes, etc): Colaboraremos estrechamente con todo el sector turístico, y les ofreceremos todo lo que necesiten.



## 5. DISEÑO DE LA OFERTA

### 5.1 LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

Al estudiar la dimensión empresarial hablamos del tamaño que va a tener nuestra empresa. Esta dimensión o tamaño (lo podemos llamar de las dos formas) es una decisión de tipo estructural.

Los criterios que tendremos en cuenta a la hora de medir la dimensión de la empresa van a ser los siguientes: el número de trabajadores, el volumen de ventas e ingresos, los recursos totales en funcionamiento (activo total) y otros factores como pueden ser: el volumen de producción, los recursos propios o neto patrimonial y los beneficios netos anuales.

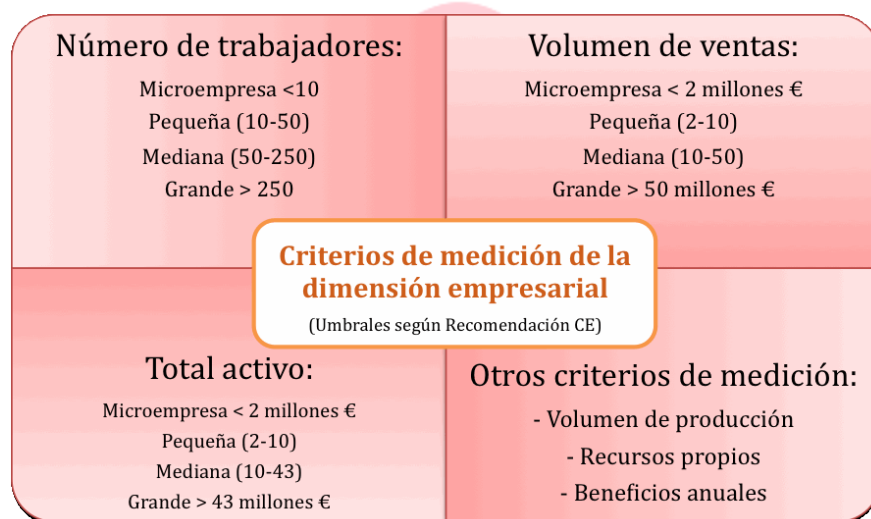


Ilustración 16. Dimensión empresarial. Fuente: [http://4.bp.blogspot.com/-M\\_3veNleKOo/U7NConuBnzI/AAAAAAAAAFIM/11RtqNrQoDM/s1600/Criterios+de+medicion+de+la+dimension+empresarial.gif](http://4.bp.blogspot.com/-M_3veNleKOo/U7NConuBnzI/AAAAAAAAAFIM/11RtqNrQoDM/s1600/Criterios+de+medicion+de+la+dimension+empresarial.gif)

Ahora vamos a analizar cada uno de los criterios mencionados anteriormente.

#### Número de trabajadores

Nuestra empresa va a ser una microempresa<sup>20</sup>. Hemos barajado la opción de ser una pequeña empresa, pero al final queremos aprovechar al máximo nuestras necesidades y recursos y por ello nos hemos decidido a crear una microempresa. En el caso de que veamos que la demanda suba considerablemente nos podríamos plantear la opción de aumentar el número de plantilla. Pero de momento y para empezar nuestra empresa contará con tres socios (uno de ellos el promotor), tres monitores de actividades y un licenciado en informática, por lo tanto, seremos un total de 7 trabajadores.

<sup>20</sup> Microempresa: Se clasifica como microempresa a aquella unidad económica que tiene menos de 10 empleados. Se introducirá un límite de 2 millones de euros para el volumen de negocios y el balance general.

### Volumen de ventas

Es también conocido como volumen de negocio o facturación. Nuestra empresa intentará conseguir un volumen de ventas estimado de 215.000 € anuales (esta cifra podría variar dependiendo de la demanda prevista).

El primer año esperamos llegar a esos niveles de facturación, es lo que pretendemos conseguir en nuestra empresa, es una cifra de ingresos bastante buena si tenemos en cuenta la coyuntura económica actual, y además también nos propondremos aumentar cada año el volumen de negocio gradualmente.

### Total Activo

El activo total de la empresa es de 173.250 € que se financia tanto con recursos propios (aportados por los socios) como los ajenos (préstamos). En relación a los recursos propios destinaremos 20.000 € (10.000 € cada socio), y en cuanto a los recursos ajenos estos serán de 153.250 €. Lo que suma un total de 173.250 € que corresponde al pasivo real de la empresa.

## 5.2 LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

A la hora de instalar la empresa en la localidad de Calahorra (en la Rioja Baja) hemos tenido en cuenta los siguientes factores:

- **La proximidad a la demanda:** Hemos pensado que estar cerca de los clientes más potenciales es muy importante. Por ello hemos elegido el centro de la ciudad de Calahorra, en concreto el Paseo del Mercadal para montar nuestro local, ya que consideramos esta zona céntrica de la ciudad como el lugar ideal para que nuestros clientes se acerquen a nuestras instalaciones. Además cabe puntualizar que el poder adquisitivo en esta zona es de los más altos de la ciudad. Por otra parte también nos podréis localizar en el extrarradio de la ciudad ya que disponemos de una nave en el Polígono Industrial Tejerías donde ofertamos los mismos servicios que en nuestra tienda del centro.
- **Visibilidad del local:** El lugar que hemos elegido para instalar el local está en un punto estratégico de la ciudad, muy cerca del Ayuntamiento de Calahorra y en un paseo peatonal con gran movimiento comercial y gastronómico. Además nuestro local se distinguirá de los demás ya que este tendrá una gran fachada y será de diseño vanguardista lo que hará resaltar más el local y todas las personas que pasen por delante de él quedarán asombrados.
- **El alquiler del local:** Alquilaremos un local en el centro de la ciudad además de la nave en el Polígono Industrial Tejerías para almacenar las bicicletas, equipos y mantenimiento.

El alquiler del local en el centro de la ciudad nos costará 350 € al mes y el alquiler de la nave en el Polígono rondará los 750 € mensuales.

Además no será necesario acondicionarlos, ya que tanto el local como la nave están perfectamente adaptados a la actividad de la empresa, contando con acceso para minusválidos. El local anteriormente había sido destinado a venta de bicicletas y motocicletas, y este ya poseía un diseño vanguardista, además la nave había sido también anteriormente una empresa de almacenamiento de vehículos y motos. Por lo tanto, esos son los principales motivos por los que no es necesario invertir en el acondicionamiento tanto del local como de la nave.

- **Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso:** El lugar que hemos elegido es de fácil acceso al estar en el centro de la ciudad, además tiene tanto facilidades a la hora de aparcar (hay un aparcamiento público a escasos metros del local) y tiene una buena comunicación tanto con las estaciones de tren, autobús y parada de taxis. La nave del polígono también contará con un gran espacio tanto para vehículos como para bicis para que el tema del aparcamiento no sea un problema. Tanto el local del centro como la nave del polígono contarán con acceso para minusválidos ya que desde Bike Tour CLH S.L. lo consideramos como una prioridad dentro de nuestra política de accesibilidad.
- **Complementariedad de actividades:** Al estar localizado en un punto estratégico de la ciudad tan sólo tendrá que salir de nuestro local y disfrutará de este céntrico paseo a dos ruedas y contemplar las numerosas boutiques de moda, restaurantes, gastrobares, parques, monumentos, etc.

#### PUNTOS DE VENTA BIKE TOUR CLH S.L

(Empresa de Alquiler de Bicicletas)

##### **Local en el centro de la ciudad**

Dirección:

Paseo del Mercadal 30, 26500 Calahorra (La Rioja)

Contacto:

Teléfonos / Fax: 627 01 14 25 / 605 25 10 40 / 941 13 00 05

Email: [info@biketourclh.com](mailto:info@biketourclh.com)



Página Web: [biketourclh.com](http://biketourclh.com)

Fcb: @biketourclh Insta: biketourclh



Ilustración 17. Situación del local. Fuente: Google Maps

### Nave en el Polígono

Dirección:

Polígono Industrial Tejerías, 25, 26500 Calahorra (La Rioja)

Teléfonos / Fax: 627 01 14 25 / 605 25 10 40 / 941 13 00 05

Contacto:

Email: [info@biketourclh.com](mailto:info@biketourclh.com) Página Web: [biketourclh.com](http://biketourclh.com)

Fcb: @biketourclh Insta: biketourclh



Ilustración 18. Situación de la nave. Fuente: Google Maps

### 5.3 ORGANIGRAMA Y RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

La empresa estará formada por tres socios (uno de ellos el promotor), tres monitores de actividades y un licenciado en informática:

- El primer socio de Bike Tour CLH S.L. realizará las funciones de director gerente de la empresa. Además será el promotor de esta también.
- El segundo socio hará las funciones de subdirector cuando el gerente de la empresa se encuentre fuera o no esté disponible.
- El tercer socio será el responsable de la comercialización de la empresa.
- El primer monitor de actividades será un técnico especializado en cicloturismo que será el encargado de planificar y dirigir el programa de actividades y rutas. Además será la persona que esté en contacto con los clientes en las actividades.
- Los otros dos monitores serán técnicos también con titulación, y servirán de refuerzo a los dos monitores existentes en temporada alta.
- También contaremos con un Licenciado en informática especializado en la creación de páginas web, redes sociales y medios digitales. Se encargará de mantener informados a nuestros clientes y de que el sistema informático funcione correctamente.

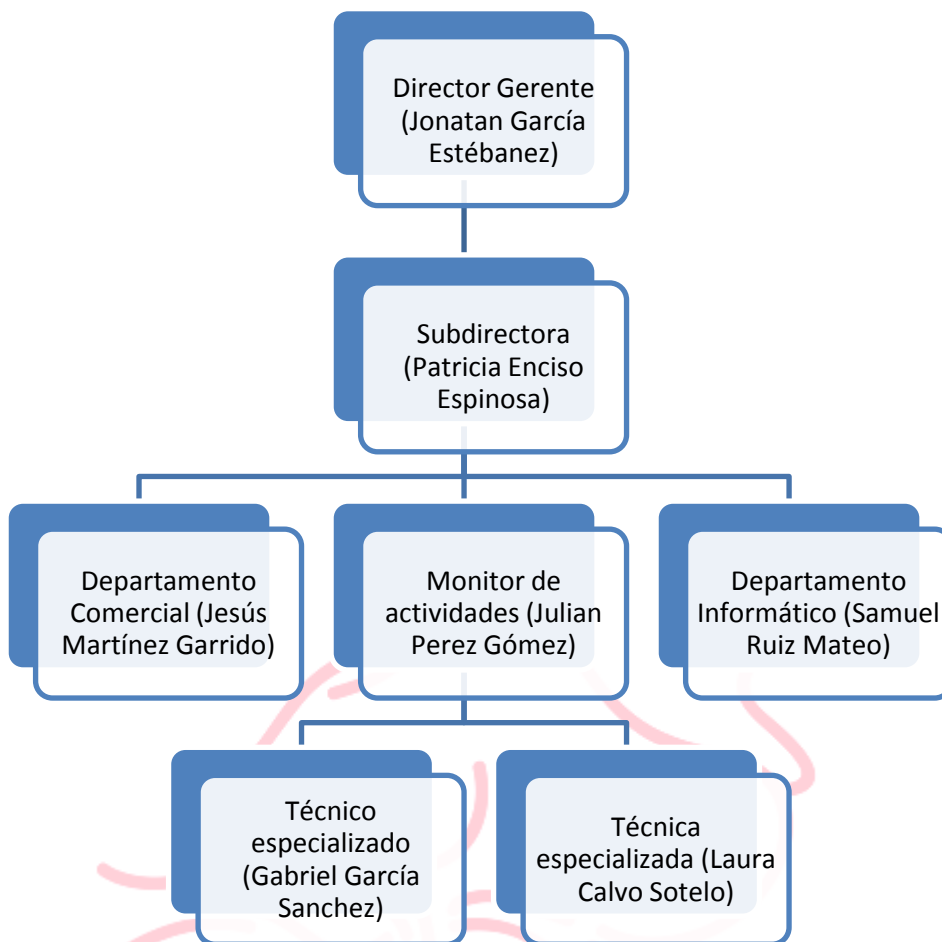


Tabla 4. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia

## **6. EL PLAN DE MARKETING**



El diseño de un buen plan de marketing es fundamental para nuestra empresa, es por ello que le vamos a dar la importancia que merece. Muchos emprendedores ponen en marcha su empresa y se olvidan de este aspecto, y por lo tanto no tienen una planificación comercial, lo único que les importa es vender un producto bueno y que este tenga mucha demanda.

Ilustración 19. Marketing Plan. Fuente: <http://robertoespinosa.es/wp-content/uploads/2014/03/plan-de-marketing-e1395702386393.jpg>

Sin embargo, nuestro plan de marketing se va centrar fundamentalmente en cuatro aspectos:

- Política de producto o servicio
- Política de precio
- Política de distribución de nuestros productos
- Política de promoción o comunicación

### **6.1 POLÍTICA DE PRODUCTO O SERVICIO**

Los servicios que hemos diseñado varían en función del tipo de cliente:

Para clientes jóvenes, grupos, discapacitados y jubilados:

- **Tour viñedos y plantaciones hortofrutícolas y Tour Tapas:** Este tipo de actividad va dirigido sobre todo a jóvenes, grupos, discapacitados y jubilados para que conozcan de primera mano las principales plantaciones hortofrutícolas de la ciudad y además puedan degustar los pinchos y tapas más típicos de la ciudad. Tiene una duración de aproximadamente 4 horas.

Para las empresas de turismo (hoteles, agencias de viaje, touroperadores):

- **Tour histórico monumental:** Con esta ruta lo que pretendemos es que conozcan de primera mano nuestra rica historia y nuestro rico patrimonio monumental y artístico visitando todo el centro histórico y los distintos museos de la ciudad. Tiene una duración aproximada de 5 horas.

Para las asociaciones / ayuntamientos / colegios

- **Tour Panorámico:** Con esta ruta nuestros estudiantes, asociaciones o ayuntamientos podrán disfrutar de nuestro entorno natural más próximo a la ciudad como son el Humedal de la Degollada, la Vía Verde del Cidacos, La Sierra de los Agudos, etc. Hacer esta ruta lleva aproximadamente unas 6 horas.

Todas nuestras rutas están diseñadas para un tipo de cliente, pero eso no quita para que las pueda realizar cualquier tipo de persona. Nosotros lo único que hacemos es enfocar la ruta a un tipo de perfil de cliente concreto que nos parece el más adecuado para esa ruta.

## 6.2 POLÍTICA DE PRECIO

Dentro de nuestra política de precios tendremos en cuenta los siguientes factores:

Nuestras tarifas serán ligeramente superiores a la competencia, pero aunque nuestro precio sea superior ofreceremos una calidad superior también. Con esto lo que pretendemos conseguir es distinguirnos dentro del sector y de la competencia.

El precio de cada uno de nuestros servicios variará dependiendo el perfil del cliente:

- Jóvenes (menores de 30 años): Tendrán un 25% de descuento (presentando el carnet joven europeo).
- Grupos (de más de 10 personas): Se les aplicará un 20% de descuento sobre el precio marcado.
- Empresas de turismo (hoteles, agencias de viajes, touroperadores): A la hora de contratar cualquiera de nuestros servicios se les hará un 30% de descuento. Además también se les ofrecerá incentivos que consistirán en el incremento de actividades o bonos.
- Asociaciones/ Ayuntamientos/ Colegios: Cualquiera de estos colectivos también disfrutarán de un 20% de descuento.
- Jubilados y discapacitados: Disfrutarán también de un 50% de descuento en nuestros servicios (siempre eso si acreditándolo con su carnet correspondiente).

Aunque nuestro nivel de precio, en principio, va a ser alto, esto tiene su lógica. Nosotros necesitamos una fuerte inversión en recursos humanos, publicidad y marketing para conseguir meternos en el mercado. Es por ello, que necesitamos una política de precios adecuada para llevarlo a cabo. Tenemos que convencer al mercado de que nuestros productos o servicios son excelentes y de calidad.

Unos precios bajos en nuestra empresa podría ser interpretado como un producto o servicio de baja calidad y esto no lo permitiríamos nunca en nuestra empresa.

Lo que sí tendremos son precios u ofertas promocionales durante un cierto período de tiempo concreto. Con esto lo que queremos conseguir es atraer a otro tipo de clientela que igual desconoce nuestra empresa o que simplemente quieren probar nuestros servicios. Estas ofertas se realizarán en épocas donde la actividad de la empresa sea menor, como por ejemplo, en temporada baja (noviembre, diciembre, enero y febrero).

También ofreceremos cupones descuentos (de hasta un 70%) para canjear en nuestros servicios en los sitios web de Groupon, Groupalia y Oferplan. Tanto con las ofertas promocionales como con los cupones descuento lo que pretendemos conseguir es eliminar la estacionalidad de las ventas.



Ilustración 20. Ofertas de Groupalia. Fuente: <http://es.groupalia.com/ofertas-viajes/ofertas-hotel-logroño-rioja-husa-granvia.html#>

Además de todas estas ofertas también se diseñarán paquetes turísticos con diferentes actividades a un precio más bajo.

### 6.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

En este apartado nos vamos a centrar en los canales de venta a través de los cuales haremos llegar nuestros servicios a los clientes.

Nuestros servicios se van a distribuir directamente desde la propia empresa, no vamos a necesitar distribuidores para hacerlos llegar al cliente final.

Nuestra política de distribución se centrará en los siguientes aspectos:

- Contaremos con un local en el centro de la ciudad de Calahorra (como ya he descrito anteriormente), concretamente en el Paseo del Mercadal. Este local estará abierto en horario continuo de 10 a 22 h (en temporada alta). Además

de este local también distribuiremos nuestros servicios a través de nuestra nave situada en el Polígono Industrial Tejerías. El horario de esta oficina será de 10 a 14h y de 17-21h de lunes a sábado.

- Además de ofrecerles nuestros servicios también les podremos informar de alojamiento, restauración y sitios de interés.
- Tanto nuestra web oficial de la empresa como las redes sociales serán nuestros principales medios de distribución, ya que contaremos con un Licenciado en informática especializado que se encargará de estos temas en cuestión.

#### 6.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Con este plan de comunicación lo que pretendemos conseguir es posicionarnos en el mercado en el que vamos a actuar, que en este caso, es el cicloturismo.

Nuestro objetivo es darnos a conocer ya que somos una empresa de nueva creación y por lo tanto no tenemos presencia alguna en nuestra región.

Las principales acciones que vamos a llevar a cabo son las siguientes:

- Relaciones públicas: Mantendremos contactos personales con las principales instituciones públicas, asociaciones culturales y deportivas, colegios, universidades, alojamientos, hoteles etc. Además se impartirán también charlas acerca de Seguridad Vial en bicicleta en colaboración con la Fundación Mapfre.
- Ferias: Estaremos presentes en las principales ferias del sector ofreciendo nuestros servicios: Unibike (Madrid), Super Bike (Brasil) y Beijing International Bicycle (Pekín).
- Prensa escrita, radio, televisión: Ofertaremos nuestros servicios en diferentes medios de comunicación para que conozcan de primera mano lo que ofrecemos: Diario La Rioja, La Brujula Online, Tvr Rioja, Onda Cero y Tv Popular Rioja.
- Revista especializada: Trimestralmente sacaremos una revista especializada sobre cicloturismo con noticias de última hora, rutas, testimonios de profesionales del sector, etc.

Se utilizarán diferentes medios y canales de promoción según sea el cliente destinatario.

Además también estaremos posicionados en Internet:

- Tendremos nuestra propia página web oficial y contaremos con una cuenta en Facebook, Instagram y Twitter. A través de las cuales lanzaremos ofertas, descuentos y sorteos.
- Insertaremos campañas en Google Adwords y Facebook.

También estaremos presentes en los principales portales web del sector:

- [www.paginasamarillas.com](http://www.paginasamarillas.com)
- [www.redpyme.net](http://www.redpyme.net)
- [Bikespain.com](http://Bikespain.com)
- [Planap.com](http://Planap.com)



Ilustración 21. Alquiler de bicicletas en Páginas Amarillas. Fuente: <https://www.paginasamarillas.es/a/alquiler-de-bicicleta/la-rioja/>

ALTAMIRA



## **7. LA VIABILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA DE LA EMPRESA**

### **7.1 PROYECTO DE INVERSIÓN**

Para desarrollar la actividad de nuestra empresa necesitamos realizar una serie de inversiones, ya que sin estas nuestro proyecto no podría llevarse a cabo.

Las inversiones que tenemos previstas son las siguientes:

- Maquinaria: En este aspecto englobaremos las máquinas del taller de reparación de bicicletas y aparatos de aire acondicionado. Esto supondrá 10.000 € de coste.
- Equipos y vehículos: En este apartado vamos a realizar nuestra mayor inversión, ya que lo consideramos de vital importancia para nuestra empresa. El equipamiento consistirá en la compra de los materiales o equipos necesarios para el desarrollo de nuestras actividades. En nuestro caso será lo siguiente:
  - 30 bicicletas de montaña: 30.000 €
  - 20 bicicletas de paseo: 14.000 €
  - 25 bicicletas eléctricas: 37.500 €
  - 100 unidades en total de equipamiento (ropa deportiva, zapatillas, mochilas, gafas de sol, luces, gps): 36.000 €
  - 75 equipos protectores y de seguridad (cascos, candados, reflectantes): 8.250 €
- Equipos informáticos:
  - 2 ordenadores de sobremesa: 800 €
  - 2 ordenadores portátiles: 1.000 €
  - 2 fotocopiadoras: 200 €
  - Software: 400 €
- Mobiliario:
  - Material de oficina (mesas, sillas, armarios...): 4.000 €
- Licencias: Para constituir nuestro negocio necesitamos desembolsar una cierta cantidad de dinero, en este caso, consiste en que para desarrollar nuestra actividad necesitamos una licencia de apertura que la concede el Excelentísimo Ayuntamiento de Calahorra, la cual tiene un importe de 3.000 € para este tipo de empresas. Esta licencia además la tienen que aprobar en pleno todos los grupos municipales de la corporación del ayuntamiento, ya que si no hay unanimidad no nos concederían esta licencia, por lo tanto no podríamos iniciar nuestra actividad.

- Marcas y patentes: Es muy importante para nuestra empresa tener una marca registrada que nos permita distinguirnos de nuestra competencia. Registrar esta marca nos costará 500 €.

Las partidas de inversiones ascienden a un total de 145.650 €.

En la siguiente tabla podemos observar un resumen de las inversiones que vamos a realizar:

<b>Detalle de las INVERSIONES</b>		Bike Tour CLH S.L.
Concepto	Importe	
<i>Mobiliario</i>	4.000 €	
<i>Maquinaria</i>	10.000 €	
<i>Vehículos</i>	125.750 €	
<i>Ordenadores, impresoras, software</i>	2.400 €	
<i>Patentes y marcas</i>	500 €	
<i>Licencias</i>	3.000 €	
<b>Total inversiones en activo fijo</b>	<b>145.650 €</b>	

Tabla 5. Resumen de las inversiones. Fuente: Elaboración propia

Para sustentar nuestro negocio necesitamos tener también una provisión de fondos que nos permita tener dinero líquido hasta que las ventas cubran los gastos.

A continuación tenemos un resumen de la provisión de fondos que vamos a realizar:

<b>Previsión de PROVISIÓN DE FONDOS</b>		Bike Tour CLH S.L.
Concepto	Importe	
<i>Gastos legales constitución empresa</i>	5.000 €	
<i>Gastos de preparación</i>	1.500 €	
<i>Salarios previos</i>	9.100 €	
<i>Gastos de lanzamiento</i>	3.000 €	
<i>Asesorías</i>	1.000 €	
<i>Fondo para imprevistos</i>	6.000 €	
<i>Campaña especial inicial</i>	2.000 €	
<b>Total provisión de fondos</b>	<b>27.600 €</b>	

Tabla 6. Resumen de provisión de fondos. Fuente: Elaboración propia

Bike Tour CLH S.L.	
<b>Fondos necesarios</b>	<b>173.250 €</b>
<i>Inversiones (inmovilizado)</i>	145.650 €
<i>Stock inicial<sup>21</sup></i>	0 €
<i>Provisión de fondos</i>	27.600 €

Tabla 7. Resumen de inversiones y de provisión de fondos. Fuente: Elaboración Propia

## 7.2 PROYECTO DE FINANCIACIÓN

Una vez que ya sabemos el dinero que vamos a necesitar para montar nuestra empresa, el paso siguiente es cómo vamos a financiar dicho desembolso.

Para el desarrollo de nuestra actividad necesitaremos una financiación que se compondrá de lo siguiente:

En relación a las inversiones que vamos a realizar (como ya he dicho anteriormente) destinaremos en total 145.650 €, esta cantidad engloba la maquinaria, equipos y vehículos, equipos informáticos, mobiliario, licencias y otros. Además de una provisión de fondos de 27.600 €.

Para poder llevar a cabo semejante inversión pediremos un préstamo al Banco Santander de 153.250 € con un tipo de interés del 2% a 5 años (60 meses). Lo que nos costará con los intereses un total de 161.167,75 € (7.917,75 € serán los intereses finales que se irán pagando mensualmente al cabo de los 5 años).

A los recursos propios o patrimonio destinaremos 20.000 € (10.000 € cada socio). Esta cantidad será aportada por dos de los socios que conformamos la empresa.

En la siguiente tabla podemos ver lo explicado anteriormente:

<b>Financiación</b>	Bike Tour CLH S.L.
Concepto	Importe
<b>Financiación</b>	<b>173.250 €</b>
<i>Socios y - o emprendedores</i>	20.000 €
<i>Préstamos bancos</i>	153.250 € <sup>22</sup>
<i>Tipo interés préstamos</i>	2%

Tabla 8. Resumen de financiación. Fuente: Elaboración propia

<sup>21</sup> Stock inicial: Al ser una empresa de servicios no vamos a necesitar stock inicial, por tanto este será 0.

<sup>22</sup> La cuota de amortización mensual es de 2.686,13 €.

Capital	153.250				
años	5				
ti	2%				
	Cuota	Interes	Amortizacion	A.Acumulada	Pendiente
1	2.686,13 €	255,42	2.430,71 €	2.430,71 €	150.819,29 €
2	2.686,13 €	251,37 €	2.434,76 €	4.865,48 €	148.384,52 €
3	2.686,13 €	247,31 €	2.438,82 €	7.304,30 €	145.945,70 €
4	2.686,13 €	243,24 €	2.442,89 €	9.747,18 €	143.502,82 €
5	2.686,13 €	239,17 €	2.446,96 €	12.194,14 €	141.055,86 €
6	2.686,13 €	235,09 €	2.451,04 €	14.645,18 €	138.604,82 €
7	2.686,13 €	231,01 €	2.455,12 €	17.100,30 €	136.149,70 €
8	2.686,13 €	226,92 €	2.459,21 €	19.559,51 €	133.690,49 €
9	2.686,13 €	222,82 €	2.463,31 €	22.022,82 €	131.227,18 €
10	2.686,13 €	218,71 €	2.467,42 €	24.490,24 €	128.759,76 €
11	2.686,13 €	214,60 €	2.471,53 €	26.961,77 €	126.288,23 €
12	2.686,13 €	210,48 €	2.475,65 €	29.437,42 €	123.812,58 €
13	2.686,13 €	206,35 €	2.479,77 €	31.917,20 €	121.332,80 €
14	2.686,13 €	202,22 €	2.483,91 €	34.401,10 €	118.848,90 €
15	2.686,13 €	198,08 €	2.488,05 €	36.889,15 €	116.360,85 €
16	2.686,13 €	193,93 €	2.492,19 €	39.381,35 €	113.868,65 €
17	2.686,13 €	189,78 €	2.496,35 €	41.877,69 €	111.372,31 €
18	2.686,13 €	185,62 €	2.500,51 €	44.378,20 €	108.871,80 €
19	2.686,13 €	181,45 €	2.504,68 €	46.882,88 €	106.367,12 €
20	2.686,13 €	177,28 €	2.508,85 €	49.391,73 €	103.858,27 €
21	2.686,13 €	173,10 €	2.513,03 €	51.904,76 €	101.345,24 €
22	2.686,13 €	168,91 €	2.517,22 €	54.421,98 €	98.828,02 €
23	2.686,13 €	164,71 €	2.521,42 €	56.943,40 €	96.306,60 €
24	2.686,13 €	160,51 €	2.525,62 €	59.469,02 €	93.780,98 €
25	2.686,13 €	156,30 €	2.529,83 €	61.998,84 €	91.251,16 €
26	2.686,13 €	152,09 €	2.534,04 €	64.532,89 €	88.717,11 €
27	2.686,13 €	147,86 €	2.538,27 €	67.071,15 €	86.178,85 €
28	2.686,13 €	143,63 €	2.542,50 €	69.613,65 €	83.636,35 €
29	2.686,13 €	139,39 €	2.546,74 €	72.160,39 €	81.089,61 €
30	2.686,13 €	135,15 €	2.550,98 €	74.711,37 €	78.538,63 €
31	2.686,13 €	130,90 €	2.555,23 €	77.266,60 €	75.983,40 €
32	2.686,13 €	126,64 €	2.559,49 €	79.826,09 €	73.423,91 €
33	2.686,13 €	122,37 €	2.563,76 €	82.389,85 €	70.860,15 €
34	2.686,13 €	118,10 €	2.568,03 €	84.957,87 €	68.292,13 €
35	2.686,13 €	113,82 €	2.572,31 €	87.530,18 €	65.719,82 €
36	2.686,13 €	109,53 €	2.576,60 €	90.106,78 €	63.143,22 €
37	2.686,13 €	105,24 €	2.580,89 €	92.687,67 €	60.562,33 €
38	2.686,13 €	100,94 €	2.585,19 €	95.272,86 €	57.977,14 €
39	2.686,13 €	96,63 €	2.589,50 €	97.862,36 €	55.387,64 €
40	2.686,13 €	92,31 €	2.593,82 €	100.456,18 €	52.793,82 €
41	2.686,13 €	87,99 €	2.598,14 €	103.054,32 €	50.195,68 €
42	2.686,13 €	83,66 €	2.602,47 €	105.656,79 €	47.593,21 €
43	2.686,13 €	79,32 €	2.606,81 €	108.263,60 €	44.986,40 €
44	2.686,13 €	74,98 €	2.611,15 €	110.874,75 €	42.375,25 €
45	2.686,13 €	70,63 €	2.615,50 €	113.490,25 €	39.759,75 €
46	2.686,13 €	66,27 €	2.619,86 €	116.110,11 €	37.139,89 €
47	2.686,13 €	61,90 €	2.624,23 €	118.734,34 €	34.515,66 €
48	2.686,13 €	57,53 €	2.628,60 €	121.362,95 €	31.887,05 €
49	2.686,13 €	53,15 €	2.632,98 €	123.995,93 €	29.254,07 €
50	2.686,13 €	48,76 €	2.637,37 €	126.633,30 €	26.616,70 €
51	2.686,13 €	44,36 €	2.641,77 €	129.275,07 €	23.974,93 €
52	2.686,13 €	39,96 €	2.646,17 €	131.921,24 €	21.328,76 €
53	2.686,13 €	35,55 €	2.650,58 €	134.571,82 €	18.678,18 €
54	2.686,13 €	31,13 €	2.655,00 €	137.226,82 €	16.023,18 €
55	2.686,13 €	26,71 €	2.659,42 €	139.886,25 €	13.363,75 €
56	2.686,13 €	22,27 €	2.663,86 €	142.550,10 €	10.699,90 €
57	2.686,13 €	17,83 €	2.668,30 €	145.218,40 €	8.031,60 €
58	2.686,13 €	13,39 €	2.672,74 €	147.891,14 €	5.358,86 €
59	2.686,13 €	8,93 €	2.677,20 €	150.568,34 €	2.681,66 €
60	2.686,13 €	4,47 €	2.681,66 €	153.250,00 €	0,00 €
	161.167,75 €	7.917,75	153.250,00 €		

Tabla 9. Amortización realizada por el sistema francés. Fuente: Elaboración propia

### 7.3 PREVISIÓN DE GASTOS

Este apartado incluye los gastos de personal, así como la compra del local y de la nave, servicios profesionales, publicidad, gastos de responsabilidad civil y de accidentes, etc.

A continuación detallo los gastos que vamos a tener en nuestra empresa:

- Alquiler del local y nave donde ofreceremos nuestros servicios. La oficina costará 350 €/mes, y el alquiler de la nave tendrá un coste mensual de 750 €.
- El salario medio mensual de cada trabajador será aproximadamente de unos 1.300 €.
- La suscripción del contrato de responsabilidad civil y de accidentes costará 400 € mensuales. Este seguro cubrirá cualquier tipo de accidente que les ocurra a nuestros clientes.
- Servicios profesionales (gestoría, asesorías, etc): 700 € mensuales.
- Viajes, dietas: 500 € / mes.
- En relación a publicidad y promoción destinaremos 200 € al mes.
- Otros gastos (electricidad, teléfono, mantenimiento, conservación limpieza...): 1.020 € mensuales.

En las siguientes tablas se detallan todos los gastos descritos anteriormente:

Bike Tour CLH S.L.	
Previsión de GASTOS DE PERSONAL	
Concepto	Importe mes
<i>Trabajador 1</i>	1.300 €
<i>Trabajador 2</i>	1.300 €
<i>Trabajador 3</i>	1.300 €
<i>Trabajador 4</i>	1.300 €
<i>Trabajador 5</i>	1.300 €
<i>Trabajador 6</i>	1.300 €
<b>Total coste mensual estimado</b>	<b>7.800 €</b>

Tabla 10. Resumen gastos de personal. Fuente: Elaboración propia

Previsión de GASTOS FIJOS MENSUALES		Bike Tour CLH S.L.
Concepto	Importe mensual	
Publicidad y promoción	200,00	
Alquileres	1.100,00	
Conservación y limpieza	400,00	
Consumos (luz, gas, agua, etc.)	500,00	
Telefonía	300,00	
Servicios profesionales (gestoría, asesorías, etc.)	700,00	
Viajes, dietas, etc.	500,00	
Transportes	600,00	
Seguros de Responsabilidad Civil	400,00	
<b>Total coste mensual estimado</b>	<b>4.700,00</b>	

Tabla 11. Resumen de gastos fijos mensuales. Fuente: Elaboración propia

GASTOS ANUALES		Bike Tour CLH S.L.
Nómina (c/empresa)	7.800 € *14 (pagas) = 109.200 €	
% Coste material vendido <sup>23</sup>	0 %	
Gastos fijos	4.700 € *12 = 56.400 €	
Gastos variables en %	1 % de 215.000 € = 2.150€	
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	<b>167.750 €</b>	

Tabla 12. Resumen de gastos de personal y gastos fijos anuales. Fuente: Elaboración propia

Previsión de VENTAS / INGRESOS		Bike Tour CLH S.L.
Concepto	Importe anual	
Tour viñedos-tapas	70.000 €	
Tour histórico-monumental	60.000 €	
Tour panorámico	85.000 €	
<b>Total de ventas anual estimado</b>	<b>215.000 €</b>	

Tabla 13. Resumen de ventas / ingresos anual. Fuente: Elaboración propia

- Tour viñedos - tapas: 1.400 (rutas vendidas) \* 50 € (importe establecido por cada ruta)= 70.000 €
- Tour histórico monumental: 1.000 (rutas vendidas) \* 60 € (importe establecido por cada ruta) = 60.000 €
- Tour panorámico: 1.200 (rutas vendidas) \* 70 € (importe establecido por cada ruta) = 85.000 €

<sup>23</sup> % Coste material vendido: Las empresas de servicios tienen coste 0.

#### 7.4 CUENTA DE RESULTADOS

RESULTADOS	
Resultado Anual	
<b>Ventas</b>	<b>215.000,00</b>
Coste material vendido	
<b>Margen Bruto</b>	<b>215.000,00</b>
Gastos personal	109.200,00
Gastos fijos	56.400,00
Otros gastos variables <sup>24</sup>	2.150,00
Gastos financieros	-
Coste del capital <sup>25</sup>	5.000,00
<b>Resultado</b>	<b>42.250,00</b>
<b>Cash flow</b>	<b>71.785,00</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>71.785,00</b>
Ventas mínimas	
Ventas para <b>Punto Equilibrio</b>	<b>175.419</b>
Ventas para <b>% Beneficio</b>	<b>215.000,00</b>



Tabla 14. Cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia

La cuenta de resultados nos informa del resultado de la gestión de nuestra empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) que realizaremos continuamente, y de las cuales obtenemos un resultado.

Las ventas anuales previstas serán aproximadamente de 215.000 € y el beneficio que se alcanza viene a ser de un 19,65%, muy cerca del 20% (este es el % que deseamos obtener respecto al total de ventas). Por lo tanto como podemos observar tanto en la tabla como en el gráfico los ingresos que vamos a obtener de nuestra actividad van a ser superiores a los gastos previstos por lo tanto podemos afirmar que nuestra empresa va a ser viable económicamente.

<sup>24</sup> Otros gastos variables: Si por ejemplo algún mes hay un gasto mayor del habitual en el uso de la electricidad, agua, gas, etc.

<sup>25</sup> Coste del capital: Rendimiento anual esperado de las aportaciones de los socios (a modo de depreciación).



## 7.5 BALANCE DE LA EMPRESA

## ANÁLISIS DE VIABILIDAD

ANÁLISIS		VALORACIÓN		EVALUACIÓN	
Ventas		Ventas		Ventas	
Ventas para Punto Equilibrio	175.419	Fácilmente alcanzables		6,7	
Ventas para % Beneficio	215.000	Alcanzables		Viables	
Ventas previstas	215.000	Alcanzables			
Rentabilidad		Rentabilidad		Rentabilidad	
Resultado	42.250	Muy satisfactorio		7,5	
Rentabilidad de las Ventas	19,65%	Muy satisfactorio		Viable	
ROA Rentabilidad Económica	18,02%	Satisfactorio			
Flujo de caja - Liquidez		Flujo de caja - Liquidez		Flujo de caja	
Cash flow	71.785,00	Elevado		6,3	
Fondo de Maniobra	71.785,00	Aceptable		Viable	
Ratio Liquidez	n/d	Satisfactorio			
Acid Test	n/d	Satisfactorio			

Tabla 15. Balance de la empresa. Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la siguiente tabla para llegar a alcanzar el punto de equilibrio económico vamos a necesitar unas ventas de 175.419 € anuales. Esto es fácilmente alcanzable según los resultados que hemos obtenido, además también logramos las ventas mínimas necesarias para obtener el % de beneficio (20%) sobre ventas deseado que en nuestro caso es de 215.000 € anuales.

Nuestra empresa también va a ser rentable dado el análisis de rentabilidad que hemos realizado en el que vamos a tener unos beneficios de 42.250 € anuales, una cifra muy buena dada la coyuntura económica actual.

Además de todo esto vamos a tener un flujo elevado de liquidez lo que va ser muy positivo para nuestra empresa, además nuestro ratio de endeudamiento va ser bajo.

Por todos estos motivos podemos afirmar que nuestra empresa va ser viable económicamente según el plan de viabilidad que hemos creado.

## **8. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

Llegamos al último apartado de mi trabajo fin de grado. En este punto aparte de realizar unas conclusiones y propuestas sobre mi TFG voy a dar también una pequeña valoración personal.

El plan de negocio que he desarrollado para mi empresa de cicloturismo lo he creado con mucha ilusión, esfuerzo y ganas que se transmiten a través del presente documento.

Como gran aficionado a los deportes de aventura y en concreto a la práctica del cicloturismo conozco muy bien este sector, y dado este conocimiento me parecía interesante crear una empresa de este tipo. Además, bajo mi punto de vista soy una persona que tengo un claro perfil de empresario y a la vez de emprendedor. Además yo creo que tengo la capacidad suficiente para llevar un negocio adelante, y por ello pienso que mi idea va ser exitosa y única en mi zona.

Pero claro no todo es ilusión y ganas, solo con esto no podemos hacer que un negocio sea viable, necesitamos algo más. Por ello en este trabajo he analizado todo lo necesario para que este proyecto sea viable, y dado esto he llegado a las siguientes conclusiones:

- En España está aumentando considerablemente este tipo de turismo. Es por ello la necesidad de montar una empresa de este tipo, para satisfacer las necesidades de las personas que quieran venir a nuestra preciosa región y practicar este tipo de turismo.
- Todas las actividades y servicios que ofrecemos son de altísima calidad. Ya que consideramos esta como una seña de identidad y distinción de nuestra empresa.
- Contamos con los recursos suficientes económicos como para que esta empresa funcione y salga adelante. Vamos a ser una empresa viable y rentable.

En relación a las propuestas que habría que mejorar en este sector voy a citar alguna de ellas:

- A la hora de montar este tipo de empresas, las administraciones, ayuntamientos y gobiernos ponen muchas trabas, impedimentos y el proceso es lento y costoso. Es por ello que bajo mi punto de vista es un detalle que se debería mejorar, y en vez de poner tantas trabas tendría que ser más fácil y más rápido el proceso. De esta forma se conseguiría que estas empresas crecieran considerablemente en nuestro país.

- Las distintas administraciones tendrían que colaborar con este tipo de empresas y crear un país más saludable, con menos coches y en donde nos sintamos orgullosos de vivir.
- En cuanto a las ayudas, subvenciones a emprendedores estas son escasas. Esto debería ser una prioridad de las administraciones. Tenemos que remar todos en la misma dirección.

Bueno dicho todo esto tengo que decir que invertir en el sector del turismo, y en concreto del cicloturismo es una apuesta segura ojalá muchas más personas como yo se decidieran por montar una empresa como la que nosotros proponemos en este proyecto.

El cicloturismo constituye una gran oportunidad de desarrollo económico sostenible y de futuro.



## 9. TABLAS E ILUSTRACIONES

### Tablas

Tabla 1. Datos del empresario. Fuente: Elaboración propia .....	10
Tabla 2. Datos de la empresa. Fuente: Elaboración propia .....	11
Tabla 3. Formas jurídicas. Fuente: Cámara de Comercio de La Rioja.....	15
Tabla 4. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia .....	31
Tabla 5. Resumen de las inversiones. Fuente: Elaboración propia.....	38
Tabla 6. Resumen de provisión de fondos. Fuente: Elaboración propia .....	38
Tabla 7. Resumen de inversiones y de provisión de fondos. Fuente: Elaboración Propia .....	39
Tabla 8. Resumen de financiación. Fuente: Elaboración propia.....	39
Tabla 9. Amortización realizada por el sistema francés. Fuente: Elaboración propia....	40
Tabla 10. Resumen gastos de personal. Fuente: Elaboración propia .....	41
Tabla 11. Resumen de gastos fijos mensuales. Fuente: Elaboración propia .....	42
Tabla 12. Resumen de gastos de personal y gastos fijos anuales. Fuente: Elaboración propia .....	42
Tabla 13. Resumen de ventas / ingresos anual. Fuente: Elaboración propia .....	42
Tabla 14. Cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia .....	43
Tabla 15. Balance de la empresa. Fuente: Elaboración propia .....	44

### Ilustraciones

Ilustración 1. Logotipo Q de Calidad Turística. Fuente: <a href="http://media.iastatic.es/client_folder/q_calidad_turistica.jpg">http://media.iastatic.es/client_folder/q_calidad_turistica.jpg</a> .....	9
Ilustración 2. Mapa de La Rioja. Fuente: <a href="http://urbnavinos.blogspot.com.es/2015/11/cata-de-vinos-diferencias-entre-rioja.html">http://urbnavinos.blogspot.com.es/2015/11/cata-de-vinos-diferencias-entre-rioja.html</a> .....	12
Ilustración 3. Mapa de La Rioja. Fuente: Elaboración Propia.....	13
Ilustración 4. Viñedos en el Valle del Cidacos. Fuente: <a href="https://c1.staticflickr.com/7/6106/6343676290_b51f04e3db_b.jpg">https://c1.staticflickr.com/7/6106/6343676290_b51f04e3db_b.jpg</a> .....	19
Ilustración 5. Vino de Rioja. Fuente: <a href="http://www.reynogourmet.com/images/denominaciones/Rioja/Vino_Rioja.png">http://www.reynogourmet.com/images/denominaciones/Rioja/Vino_Rioja.png</a> .....	19
Ilustración 6. Calahorra (La Rioja). Fuente: <a href="http://www.vinoturismorioja.com/media/k2/galleries/11/1379_2_ampliada_calahorra8.jpg">http://www.vinoturismorioja.com/media/k2/galleries/11/1379_2_ampliada_calahorra8.jpg</a> .....	19
Ilustración 7. Humedal de la Degollada Calahorra (La Rioja). Fuente: <a href="https://content1.lariojaturismo.com/imagenes/Documentos/imgsem/f0/f0ba/f0ba06f0-69f6-4287-b756-e3bb9f627c02/b438278e-cf2b-425e-99a8-e98778e39897.jpg">https://content1.lariojaturismo.com/imagenes/Documentos/imgsem/f0/f0ba/f0ba06f0-69f6-4287-b756-e3bb9f627c02/b438278e-cf2b-425e-99a8-e98778e39897.jpg</a> .....	20
Ilustración 8. Nava Rent Navarrete (La Rioja) Fuente: <a href="https://www.yelp.es/biz_photos/nava-rent-logro%C3%B1o?select=1wEpi5r62s_bZfc5Pw6njg">https://www.yelp.es/biz_photos/nava-rent-logro%C3%B1o?select=1wEpi5r62s_bZfc5Pw6njg</a> .....	22

Ilustración 9.	Oja Sport Haro (La Rioja)	Fuente:	
	<a href="https://imagenes.paginasamarillas.es/gimnasio-ojasport-fotos/973/054/20N/003/gimnasio-ojasport-bicicleta-05.jpg">https://imagenes.paginasamarillas.es/gimnasio-ojasport-fotos/973/054/20N/003/gimnasio-ojasport-bicicleta-05.jpg</a>		22
Ilustración 10.	Biciclon Logroño (La Rioja).	Fuente:	<a href="http://www.biciclonrioja.com/">http://www.biciclonrioja.com/</a> .....23
Ilustración 11.	Club Ciclista Pradejón (La Rioja).	Fuente:	<a href="https://www.google.es/search?q=club+ciclista+pradejon">https://www.google.es/search?q=club+ciclista+pradejon</a> .....23
Ilustración 12.	Pera de Rincón de Soto (La Rioja).	Fuente:	<a href="https://www.google.es/search?q=club+ciclista+pradejon&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjBrPGcutjTAhVDOBoKHVnRCUEQ_AUIDCgD&amp;biw=1242&amp;bih=602#imgsrc=peOBhwQ2TG9tPM">https://www.google.es/search?q=club+ciclista+pradejon&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjBrPGcutjTAhVDOBoKHVnRCUEQ_AUIDCgD&amp;biw=1242&amp;bih=602#imgsrc=peOBhwQ2TG9tPM</a> : .....23
Ilustración 13.	Cicloturismo.	Fuente:	<a href="https://i.blogs.es/acf7dc/7481780714_5efe99f92d/original.jpg">https://i.blogs.es/acf7dc/7481780714_5efe99f92d/original.jpg</a> .....24
Ilustración 14.	Perfil del cicloturista europeo.	Fuente:	ETI 2007, Ikert et al. 2005, MANOVA 2007, Ohlschläger 2007, Trendscape 2008 .....24
Ilustración 15.	Segmentación de mercado.	Fuente:	<a href="https://marketingfactory507.files.wordpress.com/2012/06/segmentar-mk2.png">https://marketingfactory507.files.wordpress.com/2012/06/segmentar-mk2.png</a> .....25
Ilustración 16.	Dimensión empresarial.	Fuente:	<a href="http://4.bp.blogspot.com/-M_3veNleKOo/U7NConuBnzI/AAAAAAAAAFIM/11RtqNrQoDM/s1600/Criterios+de+medicion+de+la+dimension+empresarial.gif">http://4.bp.blogspot.com/-M_3veNleKOo/U7NConuBnzI/AAAAAAAAAFIM/11RtqNrQoDM/s1600/Criterios+de+medicion+de+la+dimension+empresarial.gif</a> .....26
Ilustración 17.	Situación del local.	Fuente:	Google Maps .....29
Ilustración 18.	Situación de la nave.	Fuente:	Google Maps .....29
Ilustración 19.	Marketing Plan.	Fuente:	<a href="http://robertoespinosa.es/wp-content/uploads/2014/03/plan-de-marketing-e1395702386393.jpg">http://robertoespinosa.es/wp-content/uploads/2014/03/plan-de-marketing-e1395702386393.jpg</a> .....32
Ilustración 20.	Ofertas de Groupalia.	Fuente:	<a href="http://es.groupalia.com/ofertas-viajes/ofertas-hotel-logrono-rioja-husa-granvia.html#">http://es.groupalia.com/ofertas-viajes/ofertas-hotel-logrono-rioja-husa-granvia.html#</a> .....34
Ilustración 21.	Alquiler de bicicletas en Páginas Amarillas.	Fuente:	<a href="https://www.paginasamarillas.es/a/alquiler-de-bicicleta/la-rioja/">https://www.paginasamarillas.es/a/alquiler-de-bicicleta/la-rioja/</a> .....36

ALTAMIRA

## **10. ANEXOS**

### **NORMATIVA**

*Decreto 111/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de La Rioja.*

En el **Título V** de este Decreto se establece el régimen de las **Actividades Turísticas Complementarias**, planteando en primer lugar una lista abierta entre las que destacan las empresas de turismo activo. Estas han quedado reguladas ampliamente debido a la creciente evolución de la demanda turística hacia actividades ligadas a la naturaleza, lo que unido al extraordinario patrimonio natural con que cuenta La Rioja, ha dado lugar al desarrollo de modalidades de oferta de servicios del denominado turismo activo y de aventura.

Por otra parte, ante el incremento creciente de visitantes interesados en este tipo de actividades, así como de las empresas organizadoras de las mismas, se pretende incrementar el nivel y las garantías de seguridad en la práctica de las citadas actividades, determinando los requisitos que tienen que reunir las empresas. Por todo ello se establece una serie de medidas orientadas directamente a proteger los derechos y los intereses económicos de los usuarios que practiquen estas actividades.

Según establece el **Decreto 111/2003**, las empresas de turismo activo tendrán que estar inscritas en el Registro de Proveedores de Servicios Turísticos antes de iniciar su actividad.

En el texto también se detalla que las empresas deben contar con una dirección técnica y con monitores con conocimientos específicos sobre las actividades a tratar.

En relación a los seguros, se deberá contar con una póliza de responsabilidad civil con una cuantía mínima de 300.000€, pudiéndose establecer franquicias en la contratación de esta. Este seguro debe cubrir los perjuicios derivados de posibles daños personales, materiales, económicos y en él deben constar por escrito todas las actividades que ofrece la empresa.

## **11. BIBLIOGRAFÍA**

### Referencias de libros

Amigos de la Historia de Calahorra. 2008. *Calahorra una ciudad para descubrir. Calahorra*

García, J.M. 2011. *Calahorra la ciudad encantada*. 2ª ed. Calahorra

Martínez San Celedonio, F.M; Rincón Alonso, M.J. 2011. *El libro del turismo calahorrano*. Calahorra

Piednoir, F; Meunier, G; Pauget, Pierre. 2000. *La bicicleta, descubre y practica el cicloturismo*. Ed. Inde Publicaciones. París

Rodríguez, S. 2016. *Europa un viaje de cuento*. Ed. Autoedición. Asturias

### Referencias Web

Ayuntamiento de Calahorra. 2011. [Consulta: 5 de abril 2017]. Disponible en: <http://www.ayto-calahorra.es/portal/principal1.jsp?codResi=1&language=es>

Blog Aprendeconomía. 2010 [Consulta 24 de abril 2017]. Disponible en: <https://aprendeconomia.com/2010/12/01/1-localizacion-y-dimension-empresarial/>

Cámara de Comercio La Rioja. 2017. [Consulta: 12 de abril 2017]. Disponible en: <http://www.camararioja.com/emprendedores/?idc=88>

El Confidencial. 2016 [Consulta 24 de abril 2017]. Disponible en: [http://www.elconfidencial.com/deportes/ciclismo/2016-09-15/ciclismo-cicloturismo-aficionados\\_1259761/](http://www.elconfidencial.com/deportes/ciclismo/2016-09-15/ciclismo-cicloturismo-aficionados_1259761/)

El País S.L. 2014. [Consulta: 22 de febrero 2017]. *Los turistas se suben a la bici en España*. Disponible en: [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/09/11/sentidos/1410461192\\_639971.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/09/11/sentidos/1410461192_639971.html)

Emprendedores. 2016 [Consulta 23 de mayo 2017]. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/>

Es Ciclismo. 2017 [Consulta 29 de mayo 2017]. Disponible en: <http://www.esciclismo.com/info/index.asp?Id=1790>

Excelentísima Diputación de Palencia [Consulta 18 de mayo 2017]. Disponible en: [http://www.emprendeysubirapalencia.es/files/adminemprende/PLAN\\_EMPRESA\\_TURISMO\\_ACTIVADO\\_compressed.pdf](http://www.emprendeysubirapalencia.es/files/adminemprende/PLAN_EMPRESA_TURISMO_ACTIVADO_compressed.pdf)

Gobierno de La Rioja. 2016. [Consulta: 13 de abril 2017]. Disponible en: <http://www.larioja.org/bor/es/boletinesnuevo?tipo=2&fecha=2003/10/14&referencia=632646-1-HTML-240650-X>



Iesport Estudios Deportivos. 2013 [Consulta 3 de mayo]. Disponible en: <http://www.iesport.es/actualidad/371-plan-de-negocio-para-una-empresa-de-turismo-activo.html> 2017].

Instituto Nacional de Estadística. 2017. *Población por comunidades autónomas y sexo 2016*. Consulta: [5 de abril 2017]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2853>

La Rioja Turismo S.A.U. 2017. [Consulta: 4 de abril 2017]. Disponible en: <https://lariojaturismo.com/comunidad/larioja>

Rutas Pangea. 2014. *El año del turismo en bicicleta 2014*. [Consulta: 6 de marzo 2017]. Disponible en: <http://www.rutaspangea.com/2014-el-ano-del-turismo-en-bicicleta/>

Turespaña. 2017. [Consulta 15 de marzo 2017]. Disponible en: <http://www.spain.info/es/>

Velo Club Excursionista. 2014 [Consulta 25 de marzo 2017]. Disponible en: <http://www.veloclub.es/el-ciclismo-de-ruta-esta-en-auge/>

